

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2017/2018**



TII

**COLOCAÇÕES DE MILITARES EM CARGOS INTERNACIONAIS.
CONTRIBUTO PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

**António José Pardal dos Santos
Coronel de Artilharia**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

COLOCAÇÕES DE MILITARES EM CARGOS
INTERNACIONAIS. CONTRIBUTO PARA UMA
ESTRATÉGIA NACIONAL

COR ART António José Pardal dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

COLOCAÇÕES DE MILITARES EM CARGOS
INTERNACIONAIS. CONTRIBUTO PARA UMA
ESTRATÉGIA NACIONAL

COR ART António José Pardal dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR TIR INF José Manuel Duarte da Costa

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **António José Pardal dos Santos**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Colocações de Militares em Cargos Internacionais. Contributo para uma estratégia nacional”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **2 de maio de 2018**

António José Pardal dos Santos



Agradecimentos

Ao meu Orientador, Coronel Tirocinado José Manuel Duarte da Costa, pelo permanente apoio, incentivo e douto e ciente conselho.

Ao Major-General Maurício S. T. Raleiras pelo esclarecimento, indicações e entrevista concedida quando chefiava a Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas.

Ao Brigadeiro-General Mário A. V. S. Barreto, aos Capitães-de-Mar-e-Guerra Luís R. Pinto e Paulo C. Ângelo e aos Coronéis Luís M. G. Graça e José D. Lages pelas entrevistas concedidas no âmbito da sua experiência sobre a colocação de militares portugueses em cargos internacionais.

Ao Coronel Jaime V. M. Queijo e ao Capitão-de-Fragata Pedro M. R. G. Vigário pelos esclarecimentos prestados no âmbito dos seus cargos na Repartição de Pessoal, da Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas, entrevistas concedidas e sugestões relativas à validação do Inquérito.

Ao *Captain United States Navy* Jon-Paul LaBruzzo pela entrevista concedida sobre a colocação de militares da Marinha dos EUA em cargos internacionais.

Ao *Comandante de Artillería* Bernardo González-Lázaro Sueiras, de Espanha, pelos esclarecimentos e documentação disponibilizada sobre a colocação de militares espanhóis em cargos internacionais.

Aos Tenentes-Coronéis Cruz dos Santos e Pais dos Santos, docentes do Instituto Universitário Militar, pelas sugestões no âmbito da validação da Entrevista Inicial e do Inquérito.

À Major Sotta Gouveia pelo apoio e esclarecimentos no âmbito da elaboração e execução de inquéritos por questionário *online* através da plataforma em uso no Instituto Universitário Militar.

A todos os que, de forma anónima, colaboraram para a concretização do presente Trabalho de Investigação Individual, quer durante a fase exploratória prestando esclarecimentos quer na fase analítica respondendo ao inquérito.

Agradeço ainda à minha família a permanente ajuda, paciência e compreensão que tiveram ao longo do período em que decorreu este trabalho.



Índice

Introdução	1
1. Revisão da Literatura e Metodologia	7
1.1. Revisão da Literatura	7
1.2. Metodologia	9
1.3. Síntese Conclusiva	14
2. Objetivos Estratégicos da Colocação e Acompanhamento de Militares em Cargos Internacionais	15
2.1. Objetivos	15
2.1.1. Níveis e caracterização	15
2.1.2. Intervenção da Gestão Estratégica de Recursos Humanos	15
2.1.3. Forças Armadas	16
2.2. Formulação dos objetivos estratégicos	17
2.2.1. Guião da Entrevista	17
2.2.2. Recolha e análise de dados	17
2.3. Síntese Conclusiva	22
3. Tipo de Estrutura Organizacional a Utilizar na Implementação da Estratégia	23
3.1. Estrutura organizacional	23
3.1.1. Tipos de estrutura	23
3.1.2. Níveis de autoridade	23
3.1.3. Estado-Maior-General das Forças Armadas	24
3.1.4. Espanha e Estados Unidos da América	25
3.2. Escolha do tipo de estrutura	26
3.2.1. Inquérito <i>online</i>	26
3.2.2. Respondentes	27
3.2.3. Tipo de estrutura	29
3.2.4. Nível de autoridade	30
3.3. Síntese Conclusiva	31
4. Processos Necessários para Implementar a Estratégia	33
4.1. Processos	33



4.1.1. De rendição de militares em cargos internacionais	33
4.1.2. De gestão de pessoas	34
4.1.3. De gestão estratégica de recursos humanos.....	35
4.1.4. De colocação de militares espanhóis	35
4.1.5. De colocação de militares norte-americanos	35
4.2. Seleção dos processos	36
4.2.1. Inquérito <i>online</i>	36
4.2.2. Análise	37
4.3. Síntese Conclusiva.....	41
Conclusões.....	42
Bibliografia.....	50

Índice de Apêndices

Apêndice A — Base Conceptual	Apd A - 1
Apêndice B — Entrevistas Questão Derivada 1	Apd B - 1
Apêndice C — Entrevista ao <i>United States Senior National Representative</i> na STRIKFORNATO	Apd C - 1
Apêndice D — Tipos de Estrutura Organizacional e Tendências	Apd D - 1
Apêndice E — Entrevista ao ex-Chefe da Repartição de Pessoal	Apd E - 1
Apêndice F — Inquérito	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura geral da investigação.	5
Figura 2 – Entrevistados.	18
Figura 3 – Objetivos estratégicos.	21
Figura 4 – Estrutura do Estado-Maior-General das Forças Armadas.....	25
Figura 5 – Respostas à Questão Derivada 2.	28
Figura 6 – Média e desvio padrão das estruturas.....	30
Figura 7 – Média e desvio padrão dos níveis de autoridade.....	31
Figura 8 – Objetivos estratégicos e processos.	36
Figura 9 – Respostas à Questão Derivada 3.	38
Figura 10 – Média e desvio padrão dos processos.	39



Figura 11 – Organização do órgão de recursos humanos (estrutura linear).	Apd D - 1
Figura 12 – Estrutura funcional.	Apd D - 1
Figura 13 – Estrutura linha- <i>staff</i>	Apd D - 2
Figura 15 – Estrutura em rede.	Apd D - 2

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.	3
Quadro 2 – Questão central e questões derivadas.	4
Quadro 3 – Modelo de análise.	10
Quadro 4 – Unidades de contexto e de registo.	19
Quadro 5 – Análise de conteúdo.	20
Quadro 6 – Relação de entrevistados Questão Derivada 1.	Apd B - 2
Quadro 7 – Respostas à Pergunta 1.	Apd B - 3
Quadro 8 – Respostas à Pergunta 2.	Apd B - 4
Quadro 9 – Respostas à Pergunta 3.	Apd B - 5
Quadro 10 – Respostas à Pergunta 4.	Apd B - 6
Quadro 11 – Respostas à Pergunta 5.	Apd B - 7
Quadro 12 – Respostas à Pergunta 6.	Apd B - 8
Quadro 13 – Respostas à Pergunta 7.	Apd B - 8

Índice de Tabelas

Tabela 1 – População a estudar Questões Derivadas 2 e 3.	10
Tabela 2 – Escala de Likert.	12
Tabela 3 – Verificação da necessidade dos processos.	13
Tabela 4 – Respostas à Questão Derivada 2.	27
Tabela 5 – Análise dos resultados das estruturas.	29
Tabela 6 – Análise dos dados dos níveis de autoridade.	30
Tabela 7 – Diferença entre as medianas dos níveis de autoridade.	31
Tabela 8 – Respostas à Questão Derivada 3.	37
Tabela 9 – ANOVA: fator único dos processos.	39
Tabela 10 – Diferença entre as médias dos processos.	40
Tabela 11 – Dados do inquérito.	Apd F - 1



Resumo

Esta investigação tem como objetivo conceber o contributo para a edificação de uma estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais nas Forças Armadas portuguesas.

A investigação baseia-se no raciocínio dedutivo, recorrendo a estratégias de investigação do tipo qualitativo e quantitativo, e ao estudo de caso como desenho da pesquisa.

A população estudada inclui militares com responsabilidades e/ou experiência nas áreas dos cargos internacionais e militares colocados em cargos internacionais e nas missões militares junto das organizações internacionais fora do território nacional, utilizando a entrevista e o inquérito por questionário *online* para a recolha de dados.

O resultado obtido variou entre o muito significativo ao nível dos processos e o pouco significativo ao nível do tipo de estrutura.

O estudo permitiu formular os objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas, escolher o tipo de estrutura e o nível de autoridade que deve ter, bem como seleccionar os processos a utilizar para implementar uma estratégia nacional no âmbito da colocação e acompanhamento de militares colocados em cargos internacionais.

Palavras-chave

Forças Armadas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Cargos Internacionais, Colocação de militares.



Abstract

The objective of this research is to conceive the contribution to build a strategy in the Portuguese Armed Forces for assigning and monitoring of military personnel in international posts.

The research is based on a deductive approach, using qualitative and quantitative research strategies, and the case study as a research design.

The population studied includes military personnel with responsibilities and/or experience in the areas of international posts and military personnel filling posts in international organizations or in military missions to international organizations outside the national territory, using the interview and the online questionnaire survey for data collection.

The result obtained varied between the highly significant at the level of the processes and the little significant at the level of the structure type.

The study allowed to formulate the strategic objectives of the Portuguese Armed Forces, to choose a type of structure and the level of authority it should have, as well as to select the processes to be used for implementing a national strategy in the field of assignment and monitoring of military personnel in international posts.

Keywords

Armed Forces, Strategic Management of Human Resources, International Posts Military Personnel Placement.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADJPC	–	Adjunto para o Planeamento e Coordenação
ANOVA	–	Análise de Variância
Anx	–	Anexo
Apd	–	Apêndice
AR	–	Assembleia da República
art.	–	Artigo
cap.	–	Capítulo
CCOM	–	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	–	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	–	Conceito Estratégico Militar
CEMGFA	–	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CISMIL	–	Centro de Informações e Segurança Militares
COA	–	Comando Operacional dos Açores
COAG	–	Comando de Apoio Geral
COM	–	Comando Operacional da Madeira
COMNAVEURAFSWA	–	<i>Commander US Navy Region Europe-Africa-Southwest Asia</i>
CPOG	–	Curso de Promoção a Oficial General
CR	–	Conselho da Revolução
DIPLAEM	–	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIRCSI	–	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIREC	–	Divisão de Recursos
DIRFIN	–	Direção de Finanças
DIRSAM	–	Direção de Saúde Militar
e.g.	–	Por exemplo
EMAD	–	<i>Estado Mayor de la Defensa</i>
EMFAR	–	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	–	Estado-Maior-General das Forças Armadas
et al.	–	E outros
EUA	–	Estados Unidos da América
FFAA	–	Forças Armadas
FND	–	Forças Nacionais Destacadas
GERH	–	Gestão Estratégica de Recursos Humanos



GP	–	Gestão de Pessoas
GRH	–	Gestão de Recursos Humanos
id.	–	Idem
IESM	–	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISEG	–	Instituto Superior de Economia e Gestão
IUM	–	Instituto Universitário Militar
JD	–	<i>Job Description</i>
JEMAD	–	<i>Jefe del Estado Mayor de la Defensa</i>
MDN	–	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	–	Missões das Forças Armadas
MME	–	Missões Militares no Estrangeiro
NATO	–	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	–	Norma de Execução Permanente
NR	–	Não Respondo
NSE	–	<i>National Support Element</i>
OE	–	Objetivo Específico
OG	–	Objetivo Geral
OI	–	Organização Internacional
OTAN	–	Organização do Tratado do Atlântico Norte
p.	–	Página
PCM	–	Presidência do Conselho de Ministros
pp.	–	Páginas
QC	–	Questão Central
QD	–	Questão Derivada
RH	–	Recursos Humanos
RPES	–	Repartição de Pessoal
s.d.	–	Sem Data
SNR	–	<i>Senior National Representative</i>
STRIKFORNATO – <i>Naval Striking and Support Forces North Atlantic Treaty Organization</i>		
TII	–	Trabalho de Investigação Individual
TN	–	Território Nacional
UE	–	União Europeia



vs. – *Versus*

Lista de símbolos

DPA	–	Desvio Padrão da Amostra
F	–	Teste de Fisher
gl	–	Grau de Liberdade
H0	–	Hipótese Nula
H1	–	Hipótese Alternativa
HSD	–	Diferença Honestamente Significativa
MQ	–	Média dos quadrados
MS	–	Soma dos Quadrados
MS _{wg}	–	Média dos Quadrados Dentro dos Grupos
n	–	Dimensão da amostra
N	–	Dimensão da população
p	–	Proporção da população
q	–	<i>Studentized Range</i>
SQ	–	Soma dos Quadrados
valor-p	–	Probabilidade de significância
Z _{$\alpha/2$}	–	Normal estandardizada
α	–	Nível de significância
ε	–	Nível de erro
λ	–	Nível de confiança



Introdução

A realização do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) faz parte do programa curricular do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2017/2018 do Instituto Universitário Militar (IUM).

“Colocações de Militares em Cargos Internacionais. Contributo para uma Estratégia Nacional” é um tema relevante, porque os militares são um fator primordial para o sucesso das Organizações Internacionais (OI) onde prestam serviço, “dão o melhor de si próprios para que outros povos possam viver com harmonia, tolerância e paz, procurando sempre a melhoria, o bem-estar e a segurança desses povos” (Duarte, 2017).

Enquadramento e justificação do tema

“Todo o aprender, todo o melhorar, todo o viver é mudar”.

Rui Barbosa (1849-1923).

O tema insere-se nas Ciências Militares, na área “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015f), subárea “Outras: Gestão de Recursos Humanos em Contexto Militar”, recorrendo o trabalho à Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) para gerar o contributo.

A colocação de militares em cargos internacionais é uma ação das Forças Armadas (FFAA) que cumpre o estabelecido no Conceito Estratégico Militar (CEM):

Garantir uma participação militar permanente, quantitativa e qualitativamente representativa nas estruturas internacionais de defesa de que Portugal faz parte, com prioridade para a OTAN [Organização do Tratado do Atlântico Norte] e UE [União Europeia], como forma de afirmação do País e de procura da melhor articulação possível dos interesses nacionais com os interesses dessas organizações (MDN, 2014a, p. 30);

Assegurar um contributo militar credível para a OTAN e para a UE, quer através da colocação de pessoal qualificado nas respetivas estruturas, quer através da participação de meios ou forças adequadamente treinadas e certificadas, em missões no quadro daquelas organizações (id., p. 44).

E contribui para a segurança internacional, uma missão prioritária das FFAA referida no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2013a). Como se constata, a ação das FFAA está alinhada com a estratégia nacional.

Em 2013 teve início uma reforma estrutural na defesa nacional e nas FFAA, designada “Defesa 2020”, visando obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo (PCM, 2013b). Essa reforma definiu e implementou um modelo que visa a sustentabilidade da defesa nacional e



das FFAA, assente numa abordagem de sistema e processos, que incluiu um conjunto de medidas sobre a racionalização e rentabilização dos Recursos Humanos (RH) das FFAA.

Na envolvente externa das FFAA também existem motivos para dar atenção à área de RH e contribuir para a melhoria e rentabilização dos recursos. “A globalização e as alterações tecnológicas que lhe estão associadas irão transformar a nossa vida a um ritmo sem precedentes” (Comissão Europeia, 2017, p. 29), pelo que, as FFAA devem preparar-se para acompanhar a dinâmica da mudança, designadamente investir na formação, promover a inovação e adotar regulamentação inteligente para não correrem o risco de ficarem desatualizadas (id., p. 13).

O forte impacto da constante mudança levou as organizações a mudarem a sua visão sobre as pessoas que nelas trabalham, passando de um recurso organizacional a ativos dinâmicos dotados de habilidades e capacidades, pois são elas que geram a inovação e o que deve acontecer, segundo Chiavenato (2010, pp. vii-viii). A área de RH passou a ter mais atenção e tem mudado de configuração e de nome consoante as políticas sobre como lidar com as pessoas, tendo o autor batizado as novas tendências da Administração de Recursos Humanos¹ com o nome de Gestão de Pessoas (GP) (id.), que inclui estruturas e processos com aplicabilidade no presente estudo. No mesmo sentido, Ramos (2013, pp. 183-197) utiliza a designação Gestão de Recursos Humanos (GRH), referindo a atual evolução e importância da área de RH, que acentua apresentando uma visão estratégica da mesma e a adoção de uma GERH.

Face ao exposto, e tendo em consideração os interesses de Portugal², o presente estudo é uma forma de contribuir para a colocação de militares bem treinados e motivados nos cargos internacionais, e acompanhamento das suas atividades, pois são elementos da estratégia nacional que contribuem para a política externa do estado (PCM, 2013a) e prestígio de Portugal e das FFAA.

¹ A mudança de foco do ato de dirigir (administração) para a valorização dos RH (gestão).

² “afirmar a sua presença no mundo, consolidar a sua inserção numa sólida rede de alianças, defender a afirmação e a credibilidade externa do Estado, valorizar as comunidades portuguesas e contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional” (PCM, 2013a).



Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto de estudo da presente investigação é o sistema de colocação e acompanhamento de militares portugueses em cargos internacionais, entendido como o conjunto de entidades, estruturas e processos empregues para colocar os militares, em conformidade com Ramos (2013, p. 187)³.

Tendo em consideração a sua abrangência, será investigado com as seguintes delimitações de conteúdo: o estudo incide sobre a situação atual; o sistema a estudar é o do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), incluindo os processos que são da responsabilidade dos Ramos, sem abordar aspetos financeiros; são abrangidos os cargos nas estruturas das OI sedeadas no estrangeiro e das missões/representações militares junto das mesmas.

Objetivos da investigação

Na sequência do estabelecimento do objeto de estudo, entendeu-se definir o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE) descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.

Objetivo Geral	
Conceber o contributo para a edificação de uma estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, ao nível das FFAA portuguesas.	
Objetivos Específicos	
1	Formular os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais.
2	Escolher o tipo de estrutura organizacional no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais a utilizar na implementação da estratégia.
3	Selecionar os processos necessários para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais.

Questões da investigação

No Quadro 2 pode observar-se a Questão Central (QC) orientadora de toda a investigação e a sua decomposição em três Questões Derivadas (QD), definidas com base nos objetivos enunciados anteriormente, para obter elementos que permitam alcançar uma resposta e, simultaneamente, delimitar o âmbito da análise.

³ “Em termos genéricos, os sistemas podem ser definidos como um conjunto de elementos com uma função determinada, interdependentes e complementares”.



Quadro 2 – Questão central e questões derivadas.

Questão Central	
Que contributo para a edificação de uma estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, ao nível das FFAA portuguesas, pode ser concebido?	
Questões Derivadas	
1	Quais são os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?
2	Que tipo de estrutura organizacional deve ser utilizado na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?
3	Quais são os processos necessários para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais?

Síntese da metodologia da investigação

Na elaboração do TII são seguidas as orientações metodológicas do IUM (Santos et al., 2016), tendo como referência as Normas de Execução Permanente (NEP) ACA010 (Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], 2015a) e ACA018 (id., 2015b) em vigor, recorrendo para a redação ao *Microsoft Office 2007* e referenciação bibliográfica ao sistema autor-data, adotando-se o estilo *Harvard-Anglia*.

A abordagem predominante do tema é a objetividade, quer segundo a posição ontológica objetivismo, quer segundo a posição epistemológica positivismo.

A investigação baseia-se no raciocínio dedutivo, recorrendo a estratégias de investigação do tipo qualitativo no caso da QD1 e quantitativo nos casos da QD2 e QD3, e ao estudo de caso como desenho da pesquisa.

A população a estudar são: indivíduos com responsabilidades e/ou experiência nas áreas dos cargos internacionais e da GRH no caso da QD1; os militares colocados em cargos internacionais e nas missões militares junto das OI fora do Território Nacional (TN) no caso da QD2 e QD3.

As técnicas a utilizar na recolha de dados são: a entrevista no caso da QD1 e o inquérito por questionário nos casos das QD2 e QD3. Na construção dos questionários são tidos em consideração os sistemas de dois países parceiros na OTAN, a Espanha e os Estados Unidos da América (EUA), para identificar formas de atuação diferentes que possam potenciar o estudo.

A finalizar tem lugar a análise do impacto dos resultados obtidos nas três QD e na QC, de onde resultará o contributo para uma estratégia nacional de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais (Figura 1).

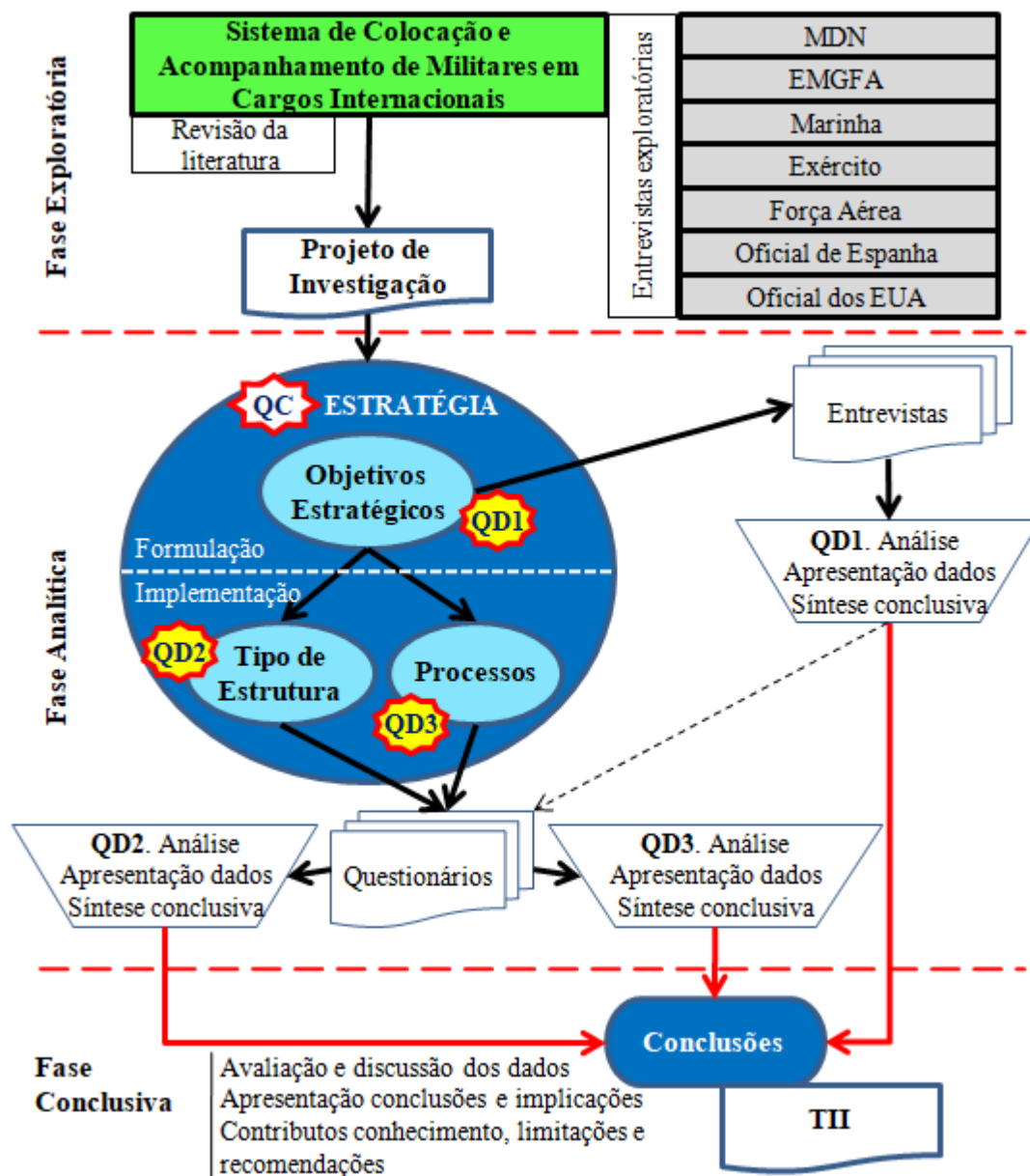


Figura 1 – Estrutura geral da investigação.

O percurso metodológico é constituído pelas fases exploratória, analítica e conclusiva conforme se apresenta na Figura 1.

Organização do estudo

O TII está organizado em introdução, quatro capítulos e conclusões.

A introdução inclui: o enquadramento e justificação do tema, o objeto do estudo e sua delimitação, os objetivos e as questões da investigação, uma síntese da metodologia da investigação e a organização do estudo.

O primeiro capítulo inclui uma revisão da literatura sobre a colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais e uma síntese da metodologia utilizada.



No segundo capítulo são formulados os objetivos estratégicos da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais.

O terceiro capítulo contém a escolha do tipo de estrutura organizacional a utilizar na implementação da estratégia sobre a colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais.

O quarto capítulo aborda a seleção dos processos sobre a colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais necessário para implementar a estratégia nesse âmbito.

As conclusões contêm: uma síntese do trabalho que incluirá a resposta ao problema da investigação; os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações; considerações sobre ética na investigação.



1. Revisão da Literatura e Metodologia

"Não há nenhum problema em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar".

Igor Ansoff (1918-2002).

Este capítulo contém uma revisão da literatura referente à colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais e a metodologia utilizada no TII.

1.1. Revisão da Literatura

No IUM identificaram-se dois TII em áreas afins:

- “A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas”, cujos objetivos incidem sobre os cargos da estrutura orgânica do EMGFA (Caldeira, 2015, p. 3). Contém uma caracterização e análise dos cargos internacionais em 2015 (id., pp. 16-22) desatualizada devido a existir nova legislação e documentação sobre o assunto, inclui alguns conceitos comuns, os adidos militares e cargos em TN, mas só refere cargos de oficial e utiliza outras referências de GRH;
- “Os Adidos de Defesa: Diplomacia Económica”, elaborado por Silva (2017) no CPOG 2016-2017. A conclusão:

A função do adido de defesa tem vindo a adaptar-se progressivamente (...) deixando de abranger assuntos exclusivamente militares, para passar a tratar, também, de outras questões afins à defesa, como é atualmente o caso da promoção externa da economia de defesa (id., p. 43);

tem interesse para o estudo, porque pode ser aplicável aos militares colocados em cargos internacionais em termos de colaboração com outras atividades da defesa nacional.

A legislação, normas e publicações sobre a área dos RH com interesse e aplicação no trabalho são as seguintes:

- Decreto-Lei n.º 55/1981 (Conselho da Revolução [CR], 1981a): define “as condições em que se processam as comissões de serviço do pessoal militar em cargos internacionais no estrangeiro”. As competências do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) estão desatualizadas;
- Decreto-Lei n.º 233/1981 (CR, 1981c): reformula a legislação e a estrutura das missões militares junto da OTAN. Algumas já não existem;
- Normas de Administração do Pessoal no Estrangeiro (EMGFA, 2002): definem os procedimentos e os processos para a rendição de militares colocados em



cargos internacionais, mas não referem o acompanhamento durante o seu desempenho;

- Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos (Santos, 2008): apresenta um conjunto de conceitos e modelos do âmbito da gestão estratégica.
- Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2010): apresenta a atividade, os processos, a estrutura do órgão e as novas tendências nessa área;
- *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Gibson et al., 2012): apresenta teorias, resultados de pesquisas e aplicações sobre a gestão do comportamento organizacional nas organizações, sendo relevante a parte sobre a estrutura;
- Excelência Organizacional (Dias, Varela e Costa, 2013): contém temáticas sobre as pessoas, a GRH, a GERH e respetivos processos, e a estratégia em contexto organizacional;
- Introdução à Teoria Geral da Administração (Chiavenato, 2014): apresenta vários tipos de estrutura organizacional;
- Decreto Regulamentar n.º 13/2015 (MDN, 2015e): estabelece a organização e competências das estruturas principais do EMGFA, nomeadamente a Divisão de Recursos (DIREC) responsável pelo planeamento dos RH e apoio administrativo aos militares em cargos internacionais;
- Decreto-Lei n.º 90/2015 (MDN, 2015a): aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) que inclui os conceitos de colocação e nomeação.

Os conceitos básicos surgem ao longo dos capítulos a que dizem respeito e no Apêndice A apresenta-se a base conceptual, para garantir o rigor e a compreensão do TII.

A GERH é uma visão moderna da GRH como atividade estratégica e uma conceção evoluída da sua área de intervenção que “inclui a gestão da cultura da organização, o desenho da estrutura organizacional, a gestão de competências, a criação de condições para que os recursos humanos constituam uma vantagem competitiva para a organização” (Ramos, 2013, p. 186).

Um *cargo internacional* é uma posição ou lugar estabelecido na estrutura orgânica aprovada de uma OI e da respetiva missão ou representação militar nacional, ou ainda junto de estrutura militar de outro país, que é objeto de uma descrição de cargo internacional específico e a comissão normal tem a duração de três anos (EMGFA, 2002, p. J-1; MDN, 2015a, art. 33.º). A *colocação* de militares em cargos internacionais é efetuada por nomeação (EMGFA, 2002, p. 2-3; MDN, 2015a, art. 132.º-138.º).



A *estratégia* é a ação a desenvolver por uma organização para alcançar os objetivos estratégicos, tendo em consideração os recursos disponíveis e as contingências externas (Felício, 2008 e 2017).

1.2. Metodologia

O método científico tem associado regras e princípios que devem ser seguidos para um trabalho de investigação ser considerado científico e produtor de conhecimento científico: conhecimento objetivo, sistemático, claro, organizado e verificável (Vilelas, 2009, p. 57). Este conhecimento é o único que gera ciência: “um conjunto de conhecimentos racionais obtidos metodicamente, tem subjacente a necessidade de possuir um método que, mediante regras lógicas e procedimentos técnicos, lhe permita procurar os fundamentos dos objetos que estuda” (Santos et al., 2016, pp. 11-12). Nesse sentido, o TII segue as orientações e referências indicadas na síntese da metodologia (p. 4).

A abordagem predominante do tema é a objetividade segundo as posições:

- Ontológica *objetivismo*. Os factos sociais e o que representam são independentes dos atores sociais, nesse sentido a realidade é tangível e pode ser observada e medida (Bryman, 2012, p. 33);
- Epistemológica *positivismo*. Os métodos das ciências naturais são utilizados no estudo da realidade social para a recolha e explicação dos dados, pois a realidade externa é independente do investigador, além disso só o conhecimento confirmado pelos sentidos pode ser reconhecido como conhecimento válido (id., pp. 28-29).

A investigação baseia-se no raciocínio dedutivo que “parte da lei geral para o particular” (Santos et al., 2016, p. 21). As hipóteses foram omitidas de acordo com Vilelas (2009, p. 96), porque se verificou serem muito amplas e pouco definidas.

As estratégias de investigação são do tipo: qualitativo na QD1, porque o objetivo é explorar as perspetivas e experiências das pessoas participantes no estudo, sem haver qualquer preocupação com o uso de métodos e técnicas estatísticas (Vilelas, 2009, p. 105); quantitativo na QD2 e QD3, porque se pretende medir atitudes e opiniões:

Os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas. (...) visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações (id., p. 103).



O desenho da pesquisa é um estudo de caso, que tem como objetivo “descrever de forma rigorosa a unidade de observação, que é o centro da atenção do investigador” (Santos et al., 2016, p. 22).

O modelo de análise apresentado no Quadro 3 adota um modelo de GERH que inclui a análise, a formulação e a implementação da estratégia no planeamento, para formular objetivos estratégicos coerentes com a análise efetuada (Dias, 2013, pp. 296-302) e incluir a estrutura e os processos no planeamento da implementação da estratégia formulada, ou seja a forma como será executada (Santos, 2008, pp. 328-333).

Quadro 3 – Modelo de análise.

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores
Estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais	Análise	Interna	Pontos fortes
			Pontos fracos
		Externa	Oportunidades
			Ameaças
	Formulação	Objetivos	Específicos
			Colaboração
			Estratégicos
	Implementação	Estrutura	Tipo
			Nível de autoridade
		Processos	Processos

Nota: O sombreado é o percurso a seguir pela amostra da QD1 para formular os objetivos estratégicos.

A população a estudar são: na QD1, militares com responsabilidades e/ou experiência nas áreas dos cargos internacionais e da GRH; na QD2 e QD3, os militares colocados em cargos internacionais e nas missões militares junto das OI fora do TN conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – População a estudar Questões Derivadas 2 e 3.

Cargos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Missões Militares junto da OTAN e UE	9	10	10	29
OTAN	26	45	28	99
UE	1	2	1	4
Cooperação com Espanha	-	1	-	1
Total	36	58	39	133

Fonte: Adaptado de EMGFA (2018).

A amostra da QD1 é constituída por sete militares: dois do EMGFA, por ser a organização responsável pelas colocações; um de cada Ramo (Marinha/Exército/Força Aérea), por colaborarem nas colocações; dois titulares de cargos internacionais, por serem o objeto das colocações. Na QD2 e QD3, a amostra (n) é de 99 militares, utilizando a Equação da Dimensão da Amostra para uma População Finita (N) (Sarmiento, 2013, pp. 91-92):



$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1-p)}{N}} = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,5 \times (1-0,5)}{133}} = 98,80 \cong 99$$

onde a proporção da população (p) é a hipótese mais pessimista por ser desconhecida, o nível de erro $\varepsilon = 5\%$, o valor da normal standardizada ($Z_{\alpha/2}$) é para um nível de confiança $\lambda = 1 - \alpha = 95\%$, sendo o nível de significância $\alpha = 5\%$. Porém, opta-se por aplicar o inquérito a toda a população devido às baixas taxas de resposta a inquéritos *online*: o Instituto Superior de Gestão e Economia (ISEG) (2016, pp. 5-9) obteve 43,43% em 2015 e 45,71% em 2016; Simões (2015, pp. v-vi) obteve entre 11 e 14% numa fase em que distribuiu entre 463 e 576 inquéritos e 56% na fase final em que distribuiu 25.

As técnicas de recolha de dados a utilizar são a entrevista semiestruturada na QD1 e o inquérito por questionário eletrónico nas QD2 e QD3 (Santos et al., 2016, pp. 31 e 96), o questionário *online* do IUM, por ser de fácil aplicação aos militares colocados fora do TN e garantir o anonimato dos questionados.

Na QD1 elabora-se a Entrevista em Guião inicial constituída por cabeçalho do guião, caracterização do entrevistado e guião da entrevista (Sarmiento, 2013, pp. 34-41). Em seguida, valida-se o guião com dois especialistas do IUM nas áreas da metodologia científica e da GRH, elabora-se a entrevista pré-definitiva com as suas sugestões e aplica-se o pré-teste a dois militares da amostra. Após a análise dos dados, procede-se à elaboração da entrevista definitiva.

Nas entrevistas: i) procura-se um local com condições de privacidade dos entrevistados; ii) apresentam-se o investigador, o tema, o contexto, a finalidade e os objetivos a atingir; iii) solicita-se a colaboração voluntária dos entrevistados, ressaltando a importância dos seus contributos para a prossecução da investigação, bem como autorização para referir no trabalho o conteúdo da sua entrevista associado ao seu nome; iv) propõe-se a leitura da entrevista ao entrevistado (Sarmiento, 2013, pp. 43-46). Os dados recolhidos são tratados por uma análise temática ou categorial, analisa-se a frequência das unidades de registo, apresentam-se os resultados em dois quadros e um gráfico, e elabora-se a conclusão evidenciando os resultados superiores a 50% e enfatizando os maiores ou iguais a 80% (Sarmiento, 2013, pp. 48 a 66).

Os questionários são elaborados com base na análise da documentação legal, de fontes bibliográficas, de documentos das FFAA de Espanha e de uma entrevista ao *Senior National Representative* (SNR) dos EUA na *Naval Striking and Support Forces North Atlantic Treaty Organization* (STRIKFORNATO). A informação dos sistemas destes dois



países é utilizada por serem parceiros de Portugal na OTAN, existirem relações bilaterais com ambos, os EUA serem uma das referências doutrinárias das FFAA portuguesas e a Espanha ter uma dimensão que pode proporcionar conhecimentos diferentes.

As questões utilizadas nos questionários quanto à forma são fechadas e quanto à categoria são de resposta: única no caso da caracterização dos inquiridos; múltipla hierárquica no caso da QD2, para estabelecer uma ordenação das respostas; múltipla com escala de Likert no caso da QD3, para medir a intensidade da resposta através de uma graduação (Sarmento, 2013, pp. 105-112). Estas forma e categorias de questões permitem a concentração no problema de investigação, resposta simples e facilidade de tabulação, além disso, a variedade das fontes e especificidade da informação recolhida permitem formular um conjunto alargado e detalhado de opções ou itens em cada questão (Santos et al., 2016, pp. 79-82).

A escala de atitude Likert utilizada é a tradicional de cinco pontos quanto à perceção do grau de concordância com a necessidade de cada processo (Allen e Seaman, 2007; Clason e Dormody, 2012, p. 31)⁴, com a inclusão de um campo adicional para possibilitar uma não resposta aos inquiridos (Mendes, Fernandes e Correia, s.d.) conforme a Tabela 2. A escala contém um ponto neutro porque a literatura aponta para a existência de pessoas que manifestam posições neutras face às questões e não se pretende “influenciar” as escolhas individuais em termos do posicionamento num dos lados da escala (Krosnick e Presser, 2010, p. 274).

Tabela 2 – Escala de Likert.

1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Não concordo nem discordo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente
NR = Não respondo

Para a validação dos questionários recorre-se a um painel com quatro especialistas (dois do domínio técnico, do EMGFA, e os dois do IUM que colaboram no guião da QD1). O pré-teste para detetar eventuais falhas, designadamente ao nível da compreensão pelos inquiridos, inconsistência ou complexidade das questões e eventual falta de perguntas relevantes realiza-se por aplicação a cinco elementos da população (Sarmento 2013, pp.

⁴ É uma escala de resposta psicométrica usada em questionários e em pesquisas de opinião, desenvolvida por Rensis Likert.



95-96). A seguir analisam-se as respostas obtidas, introduzem-se as alterações tidas por convenientes e elabora-se o inquérito definitivo.

Aplica-se só um inquérito com três questionários: caracterização dos respondentes, QD2 e QD3. O contacto com os participantes é feito através do EMGFA, por *e-mail* contendo informação sobre o objetivo da pesquisa, garantia de confidencialidade e anonimato da informação recolhida, e um *link* para acesso aos questionários e resposta às questões por parte dos que entenderem colaborar.

O nível de medida dos dados é intervalar: “Os números são usados para expressar as distâncias (intervalos) entre os objectos, consoante a “quantidade” da característica medida”; “As unidades de medida são convencionadas” (Faísca, 2010). A análise estatística utiliza o módulo de Análise de Dados do *Microsoft Excel* 2007 e o *software Paleontological Statistics* (PAST) (Hammer, 2018) e apresentam-se os resultados em tabelas e gráficos. Na QD2 escolhem-se o tipo de estrutura e o nível de autoridade com as médias mais elevadas. Na QD3, com base na metodologia de verificação das hipóteses (Sarmiento, 2013, pp. 14-15) e considerando apenas as médias obtidas, verifica-se a necessidade dos processos conforme indicado na Tabela 3.

Tabela 3 – Verificação da necessidade dos processos.

Média	Necessidade
5,00	Totalmente verificada
4,20 a 4,99	Verificada
3,00 a 4,19	Parcialmente verificada
1,01 a 2,99	Não verificada
1,00	Totalmente não verificada

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p. 15).

Para avaliar se os dados são efetivamente significativos, admite-se a normalidade da distribuição das médias com respostas válidas superiores a 30 (Sarmiento, 2013, p. 93):

- Na QD2 verifica-se se a distribuição é simétrica e mesocurtica (curva normal):

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Simetria} = \frac{\text{Assimetria}}{\text{Erro padrão}} \\ \text{Mesocurtica} = \frac{\text{Curtose}}{\text{Erro padrão}} \end{array} \right.$$

caso seja (resultados entre 2 e -2), procede-se como na QD3; caso não seja, utiliza-se o teste H de Kruskal-Wallis às medianas e o teste Mann-Whitney para determinar qual(is) são diferente(s) (Pocinho, 2010, pp. 7 e 28-32);

- Na QD3 utiliza-se a Análise de Variância (ANOVA) de um fator para determinar se existem diferenças significativas entre as médias, se existirem



utiliza-se o teste de Tukey para determinar qual(is) são diferente(s) (Pocinho, 2009, pp. 74-82; Roldán, 2014), porque a escala intervalar é criada através do resultado composto de quatro ou mais itens tipo-Likert⁵ (H. Boone e D. Boone, 2012) e Norman (2010) demonstrou que esses testes resistem às diferenças de variância e distribuição não normal.

As conclusões dos resultados obtidos nas três QD e consequentemente na QC são o contributo para uma estratégia nacional de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais.

1.3. Síntese Conclusiva

Nos TII realizados no IUM: “A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas” (Caldeira, 2015) incidiu sobre os cargos da estrutura orgânica do EMGFA, mas contém uma caracterização e análise dos cargos internacionais em 2015 incluindo adidos militares e cargos em TN, só categoria de oficial, que permitiu o contacto com a temática; “Os Adidos de Defesa: Diplomacia Económica” (Silva, 2017) apresenta uma conclusão sobre tarefas afins à defesa que podem ser aplicáveis aos militares colocados em cargos internacionais em termos de colaboração com outras atividades da defesa nacional.

Existe legislação, normas e publicações com conteúdos relevantes para o TII, designadamente o Decreto Regulamentar do EMGFA, o EMFAR, as Normas de Admissão do Pessoal no Estrangeiro, a Gestão Estratégica, a Gestão de Pessoas, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* e a Excelência Organizacional, que permitiram definir a base conceptual apresentada ao longo dos capítulos e no Apêndice A, para garantir o rigor e a compreensão do TII, e.g. os conceitos de GERH, cargo internacional, colocação, estratégia, objetivos estratégicos, estrutura, autoridade e processo.

O TII é elaborado de acordo com as orientações metodológicas e NEP em vigor no IUM que seguem o método científico, para tal apresenta a estratégia de investigação, o desenho da pesquisa, os instrumentos e testes a utilizar, o modelo de análise, as técnicas de recolha e análise de dados.

⁵ Questões individuais que constituem uma escala quando o investigador está interessado em combinar as respostas para proporcionar uma medida quantitativa da questão em estudo.



2. Objetivos Estratégicos da Colocação e Acompanhamento de Militares em Cargos Internacionais

Os objetivos de uma organização são um dos elementos que determinam a estratégia que ela adotará, e na sequência a estrutura e os processos necessários para a implementar (Chiavenato, 2010, pp. 71-74).

O presente capítulo aborda a QD1 (Quais são os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?) para alcançar o OE1.

2.1. Objetivos

2.1.1. Níveis e caracterização

Segundo Chiavenato (2014, pp. 230-234), os objetivos, ou seja os resultados a alcançar num determinado período, são definidos para as áreas de atividade, níveis e cargos ou funções de uma organização, estão interligados e deve existir uma avaliação contínua dos resultados e a revisão regular do processo e dos objetivos. Os diferentes objetivos a alcançar podem ser agrupados em três níveis, por ordem crescente de importância, relevância ou prioridade:

- Operacionais: os resultados específicos a alcançar em cada atividade ou tarefa a curto prazo;
- Táticos: os resultados a alcançar por cada departamento a médio prazo;
- *Estratégicos*: os resultados globais a alcançar a longo prazo e que abrangem toda a organização.

Um objetivo deve ser: quantificável, ou seja, definido em unidades ou percentagens; mensurável para quantificar os seus benefícios; exigente para constituir um desafio e mobilizar as pessoas; realista para ser cumprido e não desmotivar as pessoas; priorizado, isto é, ter uma prioridade atribuída para a sua realização; temporizado, para tal define-se a fita do tempo para o seu cumprimento (Dias, 2013, pp. 351-352).

2.1.2. Intervenção da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A GRH tem um papel relevante e decisivo no funcionamento de uma organização, ajuda-a a alcançar os objetivos e a cumprir a missão, os objetivos de RH são ajustados e compatibilizados com os objetivos globais da organização (Chiavenato, 2010, p. 76; Ramos, 2013, p. 194), é disso exemplo a ação dos órgãos de GRH dos três Ramos das FFAA que proporciona ao EMGFA os militares para prover os cargos internacionais (MDN, 2014e-g; EMGFA, 2002). É neste sentido que Ramos (2013, pp. 196-202)



apresenta a GERH, referindo o alargamento da área de intervenção da GRH, a participação da Direção de RH na definição da estratégia da organização e uma metodologia de adoção de uma gestão estratégica que inclui a definição de objetivos estratégicos, um dos elementos fundamentais para a formulação da estratégia de RH de uma organização. Chiavenato (2010, p. 80) também refere o planeamento estratégico da GP neste sentido, deve ser formulado em conjunto com o da empresa, porque envolve as competências necessárias para sucesso da organização, a definição de objetivos a atingir e a criação do clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos mesmos, a estrutura organizacional adequada, entre outros assuntos.

2.1.3. Forças Armadas

O CEDN procura mobilizar os portugueses para a estratégia nacional formulada como resposta aos desafios do novo ambiente de segurança, tendo por base o princípio de que todos os elementos do Estado e da sociedade concorrem para a realização dos objetivos da segurança e da defesa nacional (PCM, 2013a).

O CEM contém objetivos estratégicos militares que são específicos das FFAA, isto é, o seu cumprimento é uma responsabilidade primária das FFAA, como por exemplo a colocação de militares em cargos internacionais mencionada na Introdução (p. 1), a par de outros em que as FFAA colaboram, por exemplo com outras instituições do Estado para a proteção das populações e promoção do seu bem-estar (MDN, 2014a, p. 27), existindo uma Missão das Forças Armadas (MIFA) coerente com esse desígnio, no âmbito do apoio ao desenvolvimento: “Conduzir e participar em atividades relacionadas com o desenvolvimento económico, científico e cultural, a fim de contribuir para o progresso do País naqueles âmbitos, e para a melhoria da qualidade de vida dos portugueses” (MDN, 2014b, p. 6).

A estrutura das FFAA compreende o EMGFA, os três Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea), os órgãos militares de comando e os órgãos militares de conselho, que são organizações constituídas por pessoas e recursos não humanos para a defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei (Assembleia da República [AR], 2014b). As FFAA dependem diretamente do trabalho das pessoas para alcançarem os seus objetivos e elas dependem das organizações onde trabalham para viver e alcançar os seus objetivos (Chiavenato, 2010, pp. 4-5).

O sistema de colocação de militares em cargos internacionais inclui vários órgãos do EMGFA, inclui a participação dos Ramos, e deve alcançar os objetivos das FFAA no seu



domínio (EMGFA, 2002; MDN, 2015e). Os seus objetivos estratégicos devem ser formulados para um horizonte temporal de três anos, segundo Dias (2013, p. 353) e por ser a duração das colocações (CR, 1981a).

2.2. Formulação dos objetivos estratégicos

2.2.1. Guião da Entrevista

Conforme estabelecido no modelo de análise (p. 10) e no contexto do exposto anteriormente, o Guião da Entrevista conduz os entrevistados por um percurso que inclui uma análise SWOT: começa na análise interna (identificação dos pontos fortes e pontos fracos: perguntas 1 e 2) e análise externa (identificação de oportunidades e ameaças: perguntas 3 e 4) do sistema de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, abrange a definição dos objetivos específicos (pergunta 5) e objetivos de colaboração (pergunta 6) coerentes com a análise efetuada, e culmina na seleção dos objetivos considerados estratégicos (pergunta 7).

Após o pré-teste, efetuou-se uma pequena alteração na caracterização do entrevistado e elaborou-se a entrevista definitiva apresentada no Apêndice B.

2.2.2. Recolha e análise de dados

As entrevistas decorreram em janeiro de 2018, a sete oficiais das FFAA, conforme se ilustra na Figura 2:

- Cinco titulares de cargos no âmbito da colocação de militares em cargos internacionais (dois no EMGFA e um por Ramo: 71,43%; três deles desempenharam cargos internacionais) e dois titulares de cargos internacionais em TN (28,57%);
- Três da Marinha (42,86%), dois do Exército (28,57%) e dois da Força Aérea (28,57%);
- Dois oficiais gerais (28,57%), quatro capitães-de-mar-e-guerra/coronéis (57,14%) e um capitão-de-fragata (14,29%).

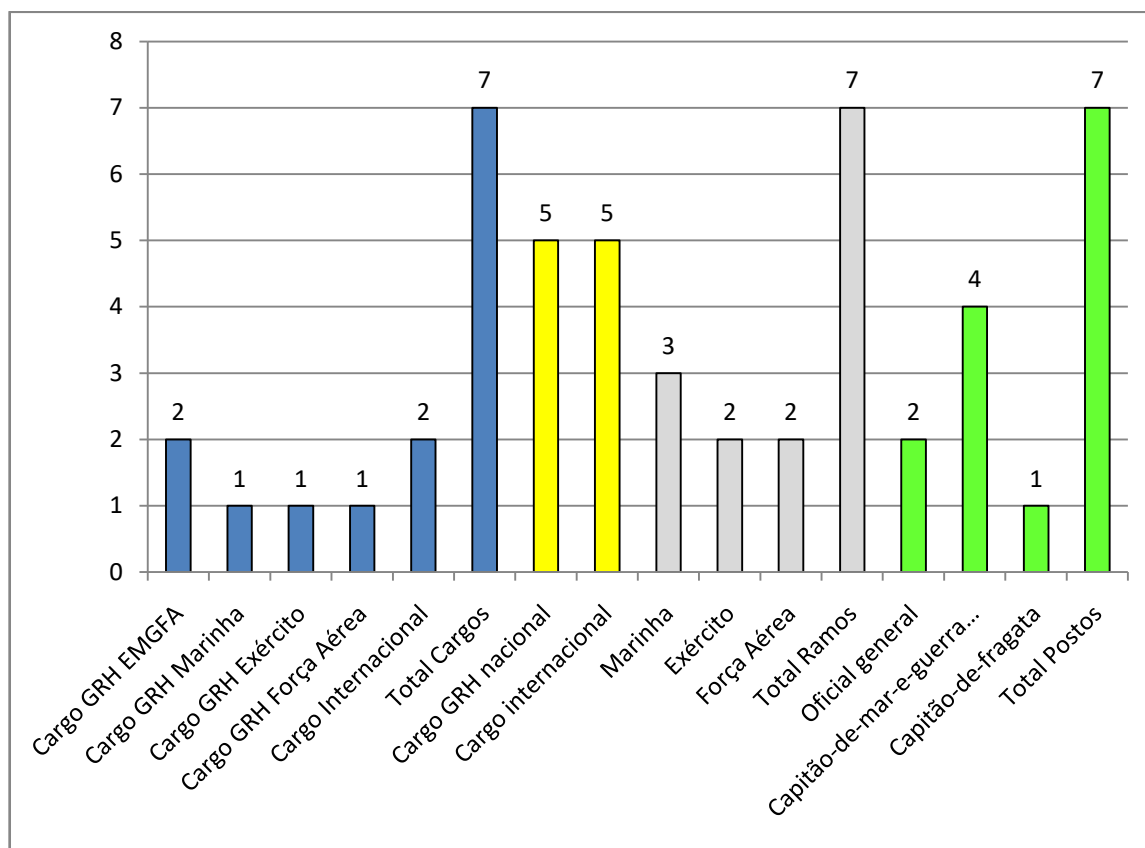


Figura 2 – Entrevistados.

Os dados a analisar para responder à QD1 são as respostas obtidas na pergunta 7 do guião (p. B-8), incluindo as duas entrevistas do pré-teste porque não houve alterações nas perguntas. A análise de conteúdo realizou-se através da organização dos dados em categorias de conteúdo, que classificaram e reduziram o número de palavras do texto das respostas, em dois passos: i) Elaborou-se o Quadro 4 com as unidades de contexto (segmentos das respostas que contextualizam as unidades de registo, por exemplo uma frase) e as unidades de registo (fragmentos mínimos de conteúdo das respostas que exprimem uma característica ou atributo); ii) Elaborou-se o Quadro 5 com a análise de conteúdo para corporizar as conclusões, contendo as categorias, subcategorias, unidades de registo, entrevistados, unidades de enumeração (contagem das ocorrências da unidade de registo), resultado (percentagem) (Sarmiento, 2013, pp. 53-60) e mediana da prioridade atribuída pelos entrevistados, sendo as conclusões apresentadas a seguir.



Quadro 4 – Unidades de contexto e de registo.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo/Prioridade atribuída
1	<ul style="list-style-type: none"> - Formar e qualificar os militares de acordo com a doutrina das OI. - Selecionar, preparar e colocar “os militares certos nos cargos (...) certos”. - (...) integrando na sua atividade ações militares e de outros âmbitos da estratégia de defesa nacional. - (...) para assegurar a proteção da nação (...) e a prossecução dos interesses nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - formar os militares/1 - qualificar os militares/1 - selecionar os militares certos/2; - preparar os militares/2; - colocar os militares certos nos cargos certos/2 - ações de outros âmbitos da estratégia de defesa/2 - proteção da nação/2 - prossecução dos interesses nacionais/2
2	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar, preparar e colocar os militares mais qualificados e experientes nos cargos internacionais. - Adquirir saberes que possam ser importados e aplicados a nível nacional. - Promover a língua, cultura, economia e sociedade portuguesas. 	<ul style="list-style-type: none"> - selecionar os militares mais qualificados e experientes/1; - preparar os militares/1; - colocar os militares mais qualificados e experientes/1 - adquirir saberes/2 - promover a língua, cultura/3; - promover a economia/3; - promover a sociedade/3
3	<ul style="list-style-type: none"> - Formar e preparar os militares de acordo com os requisitos estabelecidos. - Colocar militares experientes e com a formação adequada em todos os cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> - formar os militares/1 - preparar os militares/1 - colocar militares experientes e com a formação adequada/2
4	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar e colocar as pessoas certas nos cargos certos. - Divulgar e criar oportunidades para a economia de defesa nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - selecionar as pessoas certas/1 - colocar pessoas certas nos cargos certos/1 - divulgar e criar oportunidades para a economia de defesa/2
5	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o cumprimento dos compromissos internacionais. - Colocar os militares certos nos cargos certos. - Retorno (...) para os Ramos e FFAA da participação (...) cargos internacionais. (...) seleção rigorosa dos (...) incumbentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - cumprimento dos compromissos/1 - seleção rigorosa dos incumbentes/2 (<i>ocorre antes da colocação</i>) - colocar os militares certos nos cargos certos/2 - retorno/3
6	<ul style="list-style-type: none"> (...) uma boa preparação dos militares e de um eficaz acompanhamento e apoio: - Obter conhecimento, informação e experiência (...) para o país e (...) FFAA; - Influenciar os processos de decisão em prol do interesse nacional; - Dinamizar a indústria nacional através de ações de diplomacia económica; - Projetar uma imagem moderna, competente e profissional do País, FFAA (...) militares; - Divulgar a cultura, a língua e o País através de ações de índole cultural e desportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - preparação dos militares/1 - eficaz acompanhamento e apoio/1 - obter conhecimento, informação e experiência/2 - influenciar os processos de decisão/3 - interesse nacional/3 - dinamizar a indústria/4 - ações de diplomacia económica/4 - projetar uma imagem moderna, competente e profissional/5 - divulgar a cultura, a língua/6 - divulgar o País/6
7	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir uma participação militar permanente, quantitativa e qualitativamente representativa nas estruturas internacionais. - (...) com prioridade para a OTAN e UE; - (...) afirmação do País e procura da melhor articulação possível dos interesses nacionais com os interesses dessas organizações. - (...) preparar e qualificar o militar para (...) contribuir para os desígnios nacionais. - Selecionar cargos nas OI com vista à prossecução dos interesses nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - participação militar permanente, quantitativa e qualitativamente/1 - prioridade para a OTAN e UE/1 - afirmação do País/1 - articulação dos interesses nacionais/1 - preparar o militar/2; - qualificar o militar/2 - contribuir para os desígnios nacionais/2 - selecionar cargos/3 - prossecução dos interesses nacionais/3



Colocação de militares em cargos internacionais. Contributo para uma estratégia nacional

Quadro 5 – Análise de conteúdo.

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados e Prioridade atribuída							Unidades de enumeração	Frequência (%)	Prioridade Mediana
			1	2	3	4	5	6	7			
Formação	Formação	formar os militares	1		1					3	42,86%	1
	Qualificação	qualificar os militares	1						2			
Seleção de militares		selecionar os militares certos/mais qualificados e experientes	2	1		1	2			5	71,43%	1
		participação militar qualitativamente							1			
Seleção de cargos		selecionar cargos							3	1	14,29%	3
Preparação		preparar o(s) militar(es)	2	1	1			1	2	5	71,43%	1
Colocações	Colocação	colocar os militares certos nos cargos certos	2			1	2			6	85,71%	2
		colocar os militares mais qualificados e experientes		1								
		colocar militares experientes e com a formação adequada			2							
		participação militar permanente, quantitativa							1			
	Prioridade de colocação	prioridade para a OTAN e UE							1	1	14,29%	1
Acompanhamento e apoio		eficaz acompanhamento e apoio						1		1	14,29%	1
Segurança		proteção da nação	2							1	14,29%	2
Interesses de Portugal		prossecução dos interesses nacionais	2					3	3	4	57,14%	2
		influenciar os processos de decisão						3				
		articulação dos interesses nacionais							1			
		afirmação do País							1			
		contribuir para os desígnios nacionais							2			
		cumprimento dos compromissos					1					
Retorno		adquirir saberes		2						3	42,86%	2
		retorno					3					
		obter conhecimento, informação, experiência						2				
Ações de colaboração com outros domínios da estratégia de defesa nacional	Geral	ações de outros âmbitos da estratégica de defesa	2							4	57,14%	3
	Sociedade	promover a sociedade		3								
	Língua e cultura	promover/divulgar a língua, cultura		3				6				
	País	divulgar o País						6				
	Economia e diplomacia	ações de diplomacia económica						4				
	Economia	dinamizar a indústria						4				
		divulgar e criar oportunidades para a economia de defesa				2						
		promover a economia		3								
Prestigiar		projetar uma imagem moderna, competente e profissional						5		1	14,29%	5
<p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sombreado: os itens em cada categoria com origem no mesmo entrevistado são contabilizados só uma vez; - Mediana das prioridades atribuídas pelos entrevistados a cada objetivo: tem em consideração a prioridade mais alta (menor número) quando existem prioridades diferentes a sombreado em cada categoria com origem no mesmo entrevistado. 												

Da análise do Quadro 5, e tendo em consideração que a seleção, além de ser efetuada antes da colocação, deve anteceder a preparação para o sistema ser eficiente na rentabilização dos recursos, pode concluir-se que os objetivos estratégicos das FFAA portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais são os seguintes, por ordem de prioridade, como se ilustra na Figura 3:

- Selecionar os militares mais experientes e qualificados, de acordo com 71,43% dos entrevistados (prioridade mediana: 1);
- Preparar os militares, segundo 71,43% dos entrevistados (prioridade mediana: 1);
- Colocar os militares com a experiência e as competências profissionais e pessoais adequadas ao perfil profissional dos cargos internacionais e ao que se espera do seu desempenho, ou seja, “Colocar os militares certos nos cargos certos” (Raleiras, 2018), conforme 85,71% dos entrevistados (prioridade mediana: 2);
- Assegurar a prossecução dos interesses nacionais, referido por 57,14% dos entrevistados (prioridade mediana: 2);
- Realizar ações de colaboração com outros domínios da estratégia de defesa nacional, como a promoção da língua, cultura e economia, referido por 57,14% dos entrevistados (prioridade mediana: 3).

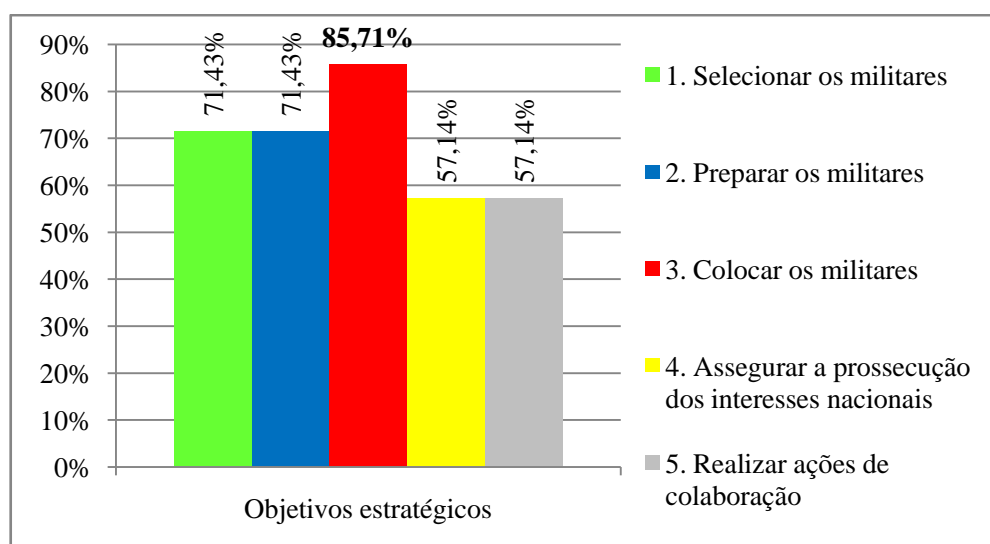


Figura 3 – Objetivos estratégicos.

Os cargos internacionais devem ser todos providos para satisfazer os compromissos assumidos por Portugal. No entanto, nas situações em que tal não é possível, não se deve baixar dos 90% (Lages, 2018), é disso exemplo a percentagem de provimento atual de



cargos OTAN pelos EUA (90%) (LaBruzzo, 2017). Essa percentagem permite flexibilidade e alternar o provimento dos cargos conforme as necessidades (Vigário, 2018).

2.3. Síntese Conclusiva

A obtenção da resposta à QD1 teve por base a realização de entrevistas semiestruturadas a sete oficiais gerais e superiores dos três Ramos das FFAA titulares de cargos no âmbito da colocação de militares em cargos internacionais no EMGFA e em cada um dos Ramos, e de cargos internacionais em TN, uma amostra representativa e equilibrada em termos de experiência nacional e internacional no assunto.

O Guião da Entrevista conduziu os entrevistados por uma análise SWOT ao sistema de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, incluiu o estabelecimento dos objetivos militares específicos e objetivos de colaboração coerentes com a análise efetuada, e culminou na seleção dos objetivos considerados estratégicos. A sua análise permitiu formular os seguintes objetivos estratégicos das FFAA portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, por ordem de prioridade:

- Selecionar os militares mais experientes e qualificados;
- Preparar os militares;
- Colocar os militares com a experiência e as competências profissionais e pessoais adequadas ao perfil profissional dos cargos internacionais e ao que se espera do seu desempenho;
- Assegurar a prossecução dos interesses nacionais;
- Realizar ações de colaboração com outros domínios da estratégia de defesa nacional, como a promoção da língua, cultura e economia.

Os cargos devem ser todos providos. Nas situações em que tal não é possível, é aceitável um provimento entre 90 e 100%, situação adotada pelos EUA que têm 90% dos cargos OTAN providos. Esse nível permite flexibilidade e alternar o provimento dos cargos conforme as necessidades.

Em suma, formularam-se assim os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, o que responde à QD1 e cumpre o OE1.



3. Tipo de Estrutura Organizacional a Utilizar na Implementação da Estratégia

Após a formulação dos objetivos estratégicos e de uma estratégia, é necessário ajustar a estrutura organizacional à estratégia para que esta possa ser executada com sucesso (Chiavenato, 2010, p. 74). Santos (2008, pp. 328-333) inclui a definição da estrutura organizacional na atividade de implementação da estratégia, ou seja no planeamento da forma como ela deve ser executada.

O presente capítulo aborda a QD2 (Que tipo de estrutura organizacional deve ser utilizado na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?), para alcançar o OE2.

3.1. Estrutura organizacional

3.1.1. Tipos de estrutura

A estrutura de uma organização é a forma estabelecida para a execução de tarefas e relações entre os seus elementos (Gibson et al., 2012, p. 13), resultante de decisões sobre quatro atributos: divisão do trabalho⁶; bases para a constituição de subunidades⁷; dimensão das subunidades⁸; delegação de autoridade⁹ (id., pp. 398-400). Dependendo dessas decisões “surgirão diferentes tipos de estrutura organizacional” (Nunes, 2016). No Apêndice D apresentam-se os tipos de estrutura organizacional linear, linha-*staff*, funcional, por equipas e em rede, bem como as tendências atuais.

A estrutura base da organização das FFAA é vertical e hierarquizada, os elementos situados em posições mais elevadas predominam sobre os situados nos planos inferiores e relacionam-se através de níveis de autoridade (AR, 2014b). As estruturas organizacionais podem ter diferentes de níveis de autoridade que influenciam o seu funcionamento, além disso, existe dupla dependência dos militares, internacional para efeitos operacionais e nacional para fins administrativos (EMGFA, 2002, p. 7-1), razões que originaram a inclusão do nível de autoridade nos indicadores da QD2.

3.1.2. Níveis de autoridade

A autoridade é o direito e o poder legal que um órgão ou serviço da estrutura das FFAA tem em relação a outros dessa estrutura, para dar ordens e esperar obediência no que respeita às suas responsabilidades (AR, 2014b, art. 6.º). É conferida pelas leis e regulamentos, aos militares que exercem funções de comando, direção ou chefia, ou chefia

⁶ Definição das responsabilidades e grau de especialização dos cargos.

⁷ Cargos relativamente homogêneos ou heterogêneos.

⁸ Número de pessoas que reporta a cada superior.

⁹ Processo de distribuir autoridade pelos cargos.



técnica, sendo o seu exercício acompanhado pela correspondente responsabilidade, que não é delegável (MDN, 2015a, art. 34.º-40.º). Pode ser centralizada no topo da estrutura ou descentralizada nos níveis inferiores quando são definidas as responsabilidades de cada órgão e cargo.

Os órgãos das FFAA relacionam-se através dos seguintes níveis de autoridade: *Autoridade hierárquica* – “linha de comando que estabelece a dependência de um órgão” (AR, 2014b, art. 6.º) da estrutura das FFAA em relação a outro órgão; *Autoridade funcional* – permite a um órgão “superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas” (id.), sem competência disciplinar; *Autoridade técnica* – permite ao “titular fixar e difundir normas de natureza especializada” (id.), sem competência disciplinar; *Autoridade de coordenação* – “tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando” (id.), sem competência disciplinar.

3.1.3. Estado-Maior-General das Forças Armadas

A estrutura organizacional do EMGFA apresentada na Figura 4 é do tipo linha-*staff* (Apd D, p. 1) com o estado-maior na linha. As divisões de estado-maior executam tarefas de planeamento, coordenação e assessoria, tendo autoridade de coordenação, mas também existem outros órgãos com responsabilidades de planeamento e coordenação nível EMGFA. O diretor da Direção de Finanças tem autoridade funcional e técnica sobre todos os órgãos do EMGFA na área dos recursos financeiros (MDN, 2014d).

Os militares colocados em cargos internacionais dependem do CEMGFA, cujo Gabinete processa os assuntos de protocolo, justiça e disciplina e avaliação individual. A Divisão de Planeamento Estratégico Militar “participa na definição de prioridades e áreas de interesse para o estabelecimento de novos cargos” (Queijo, 2018). A DIREC assegura “a condução dos processos de indigitação e nomeação de pessoal destinado a cargos internacionais e missões militares no estrangeiro” (MDN, 2014d, art. 28.º), através da Repartição de Pessoal (RPES) garante o apoio administrativo aos militares, coordenando com eles e com os outros órgãos do EMGFA, mas não tem capacidade para efetuar “um acompanhamento técnico e funcional dos cargos internacionais” (Queijo, 2018).

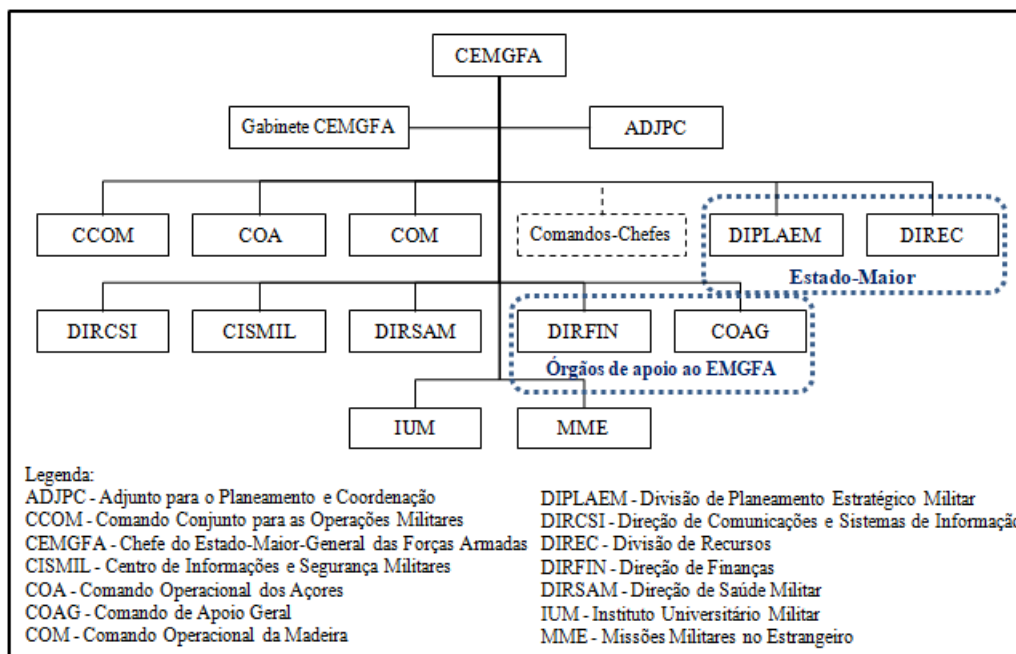


Figura 4 – Estrutura do Estado-Maior-General das Forças Armadas.

Fonte: Adaptado de MDN (2014d).

Ao nível dos órgãos de apoio geral, a Direção de Finanças “processa os abonos e remunerações, e providencia as viagens e os transportes” (id.) aos militares colocados em cargos internacionais, e o Comando de Apoio Geral é a sua unidade de colocação “para efeitos administrativos, nomeadamente a publicação em ordem de serviço dos serviços prestados e o envio para os Ramos dos documentos a averbar nos seus processos individuais” (id.).

As estruturas da Figura 4, exceto comandos operacionais, IUM e Missões Militares, “colaboram na preparação dos militares durante o estágio que efetuam no EMGFA” (id.).

3.1.4. Espanha e Estados Unidos da América

Os contingentes das FFAA de Espanha no estrangeiro e os respetivos elementos de apoio dependem dos SNR, e estes e os representantes militares nacionais dependem do *Jefe del Estado Mayor de la Defensa* (JEMAD)¹⁰. A colocação e apoio aos militares em cargos internacionais é uma atribuição do *Estado Mayor de la Defensa* (EMAD)¹¹, tendo o JEMAD delegado a coordenação e controlo no Chefe do Estado-Maior Conjunto da Defesa (JEMAD, 2016b).

No EMAD existem vários órgãos com atribuições no processo, por exemplo: o Estado-Maior Conjunto da Defesa, a Repartição de RH, a Repartição de Assuntos Económicos. A Repartição de RH é responsável pela gestão das colocações em cargos

¹⁰ Equivalente ao CEMGFA.

¹¹ Equivalente ao EMGFA.



internacionais e dispõe de um *National Support Element* (NSE) Central para prestar apoio administrativo e geral a todo o pessoal colocado no estrangeiro, diretamente ou através dos NSE e órgãos equivalentes que se encontram no estrangeiro, com quem tem uma relação funcional (id.).

No caso dos EUA, as colocações são uma atribuição dos Ramos das FFAA, que dispõem de NSE junto dos contingentes no estrangeiro para efetuar o apoio administrativo (LaBruzzo, 2017).

3.2. Escolha do tipo de estrutura

3.2.1. Inquérito *online*

No pré-teste ao inquérito obtiveram-se quatro respostas válidas. Após a análise, efetuou-se uma correção no último item da primeira questão devido ao seu baixo desempenho e elaborou-se o inquérito definitivo em Apêndice F, que se realizou em março de 2018. Enviaram-se dois pedidos adicionais de colaboração devido à baixa percentagem de respostas. O ponto de contacto com a população foi a DIREC.

O questionário da QD2 contém duas questões de ordenação por ordem de importância. A primeira com cinco tipos de estrutura a utilizar na implementação da estratégia:

- Linha-*Staff* do EMGFA, conforme descrito no parágrafo 3.1.3., o CEMGFA é responsável pelo comando e controlo, e o estado-maior e os órgãos de linha são responsáveis pela execução das tarefas relativas à colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais;
- Linha-*Staff* descentralizada no *staff*, no órgão de RH do EMGFA, pelo conhecimento e responsabilidades que tem do processo parece ser o órgão adequado para efetuar também o acompanhamento e a gestão da informação;
- Linha-*Staff* descentralizada na Linha, num órgão de apoio do EMGFA, para efetuar o apoio administrativo, gestão da informação e acompanhamento dos militares, tal como o NSE Central de Espanha;
- Uma equipa ou Gabinete de Acompanhamento de Cargos Internacionais, conforme as tendências atuais (Apd D, p. 2), a constituir transversalmente, que reúne no momento certo as pessoas certas dos órgãos da estrutura formal, permitindo abordar todos os assuntos e aconselhar os responsáveis dos vários níveis de decisão;



- Uma rede, por ser o tipo mais recente de organização (Apd D, p. 2), com o EMGFA responsável pela coordenação e processos essenciais (núcleo central), os Ramos das FFAA responsáveis pelo recrutamento, seleção, aprontamento, preparação, projeção, apoio, entre outros processos (malha exterior), incluindo ainda os representantes nacionais.

A segunda questão é sobre o nível de autoridade que deve ter a estrutura, para clarificar as relações entre estruturas e militares.

3.2.2. Respondentes

Na Tabela 4 e Figura 5 apresentam-se os resultados da análise dos respondentes. Obtiveram-se 49 respostas válidas (36,84%) e oito respostas não válidas (6,02%) (resposta à caracterização do respondente, não resposta às questões), perfazendo uma participação de 57 militares (42,86%), com uma idade média de 48,46 anos. As respostas válidas incluem as quatro do pré-teste, porque a caracterização dos respondentes é diferente e apenas se corrigiu um item da primeira questão, ou seja menos de 20%, situação considerada aceitável por Sarmento (2013, p. 95). Face às taxas de resposta a inquéritos *online* apresentadas na Metodologia (p. 11) e ao envio dos inquéritos através da DIREC, sem qualquer contacto pessoal ou via telefone, considera-se normal a taxa de resposta obtida.

Tabela 4 – Respostas à Questão Derivada 2.

		População		Inquéritos Válidos			Inquéritos Não Válidos			Respondentes			
		# (1)	% (2)	# (3)	% (4)	Taxa Resposta (2/1)	# (4)	% (5)	Taxa Resposta (3/1)	# (3+4)	% (6)	Dife- rença (5-2)	Taxa Resposta (3+4)/(1)
Categoria	Oficial	90	67,67%	37	75,51%	41,11%	5	62,50%	5,56%	42	73,68%	6,02%	46,67%
	Sargento	38	28,57%	10	20,41%	26,32%	3	37,50%	7,89%	13	22,81%	-5,76%	34,21%
	Praça	5	3,76%	2	4,08%	40,00%	0	0,00%	0,00%	2	3,51%	-0,25%	40,00%
	Total	133	100%	49	100%	36,84%	8	100%	6,02%	57	100%		42,86%
Ramo	Marinha	36	27,07%	13	26,53%	36,11%	3	37,50%	8,33%	16	28,07%	1,00%	44,44%
	Exército	58	43,61%	25	51,02%	43,10%	4	50,00%	6,90%	29	50,88%	7,27%	50,00%
	Força Aérea	39	29,32%	11	22,45%	28,21%	1	12,50%	2,56%	12	21,05%	-8,27%	30,77%
	Total	133	100%	49	100%	36,84%	8	100%	6,02%	57	100%		42,86%
Cargo	Missão Militar	29	21,80%	8	16,33%	27,59%	0	0,00%	0,00%	8	14,04%	-7,77%	27,59%
	OTAN/Outras	104	78,20%	41	83,67%	39,42%	8	100,00%	7,69%	49	85,96%	7,77%	47,12%
	Total	133	100%	49	100%	36,84%	8	100%	6,02%	57	100%		42,86%
Colocação	Menos de 1 ano			15	30,61%		2	25,00%		17	29,82%		
	1 a 2 Anos			18	36,74%		2	25,00%		20	35,09%		
	Mais de 2 anos			16	32,65%		4	50,00%		20	35,09%		
	Total			49	100%		8	100%		57	100%		

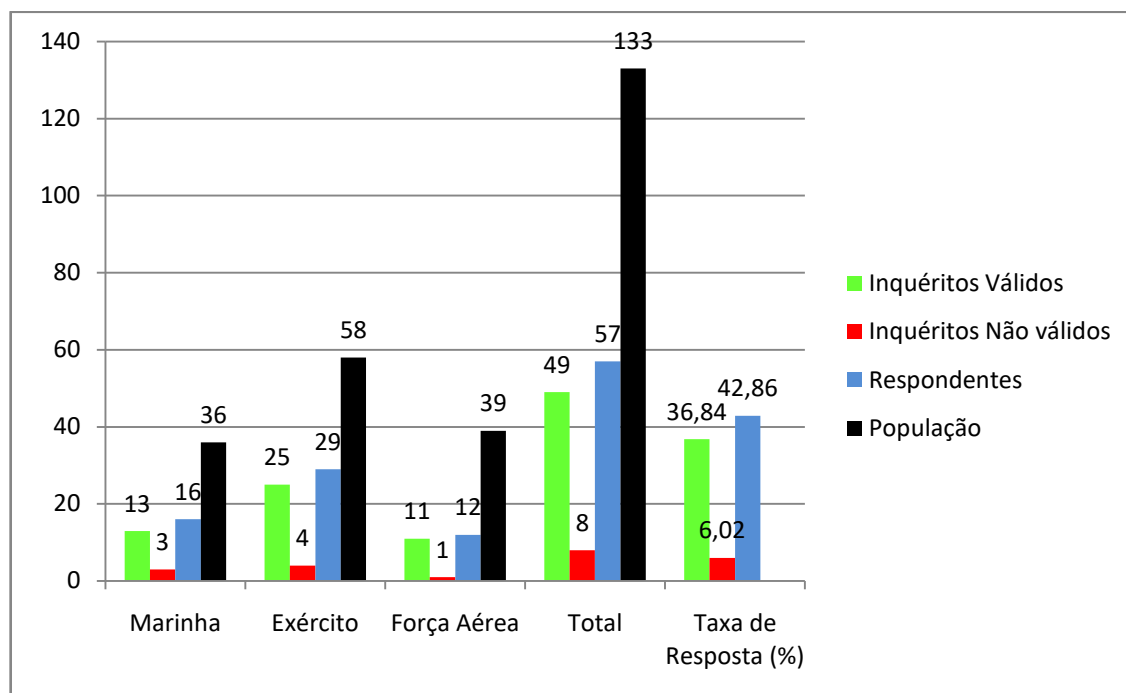


Figura 5 – Respostas à Questão Derivada 2.

A taxa de resposta ao inquérito mais elevada foi dos respondentes do Exército (50,00%) e a mais baixa foi dos militares colocados nas Missões Militares (27,59%). Face ao valor máximo de 8,27% obtido na diferença entre as percentagens dos respondentes e da população e à distribuição percentual equilibrada dos respondentes ao longo do horizonte temporal da colocação, considera-se que os respondentes representam a população.

O número de inquéritos válidos é inferior à dimensão calculada para constituir uma amostra (99), o que alterou a margem de erro de 5% para 11,13%:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1-p)}{N}} \Leftrightarrow 49 = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{\varepsilon^2}{1,96^2} + \frac{0,5 \times (1-0,5)}{133}} \Leftrightarrow \varepsilon = 0,1113$$

(equação utilizada no cálculo da amostra, com $n = 49$ inquéritos válidos e N , p e $Z_{\alpha/2}$ sem alterações [pp. 10-11]). Como é “superior a 10%, o estudo não tem a precisão desejada” (Sarmiento, 2013, p. 91).

Segundo Healey (2013, p. 143), além do nível de confiança de 95%, também são normalmente utilizados os níveis 90%, 99%, 99,9% e 99,99%. Neste contexto, aplicou-se novamente a equação anterior, para o nível de confiança de 90%, sendo 10% o nível de significância, $Z_{\alpha/2} = 1,645$ (id., p. 398), com n , N e p sem alterações, e obteve-se $\varepsilon = 9,34\%$. Assim, tendo como referência as classificações de validade do estudo de “Importante” e “Pouco importante” para os níveis de confiança 95,46% e 68,26%,



respetivamente (Sarmiento, 2013, p. 91), considera-se que esta solução se pode enquadrar no patamar “Importante” e aplica-se no estudo.

3.2.3. Tipo de estrutura

Como se observa na Tabela 5 e Figura 6, as estruturas organizacionais “Uma Equipa” e “EMGFA” destacaram-se com as médias mais elevadas, 3,27 e 3,24, respetivamente, separadas por um ponto e menor desvio padrão na segunda. A estrutura “Em rede” destacou-se com a média mais baixa (2,59). Como só o “Órgão de RH” cumpriu a dupla condição de distribuição simétrica e mesocurtica (resultados entre 2 e -2), aplicou-se o teste H de Kruskal-Wallis para comparar as medianas, onde se obteve $H \text{ corrigido} < H \text{ crítico}$ e $\text{valor} - p > 0,10^{12}$, pelo que se aceita a hipótese nula (H_0): as medianas são estatisticamente iguais com 90% de confiança. O resultado não foi significativo.

Tabela 5 – Análise dos resultados das estruturas.

Estatística descritiva	EMGFA	Órgão RH	Órgão Apoio	Uma Equipa	Em Rede
Questionados	49	49	49	49	49
Soma	159	143	146	160	127
Média	3,24	2,92	2,98	3,27	2,59
Erro padrão	0,20	0,15	0,16	0,22	0,25
Mediana	3	3	3	4	2
Desvio padrão	1,41	1,04	1,09	1,54	1,73
Assimetria	-0,04	-0,06	-0,36	-0,18	0,44
Simetria	-0,20	-0,40	-2,25	-0,82	1,76
Curtose	-1,41	-0,25	-0,67	-1,56	-1,62
Mesocurtica	-7,05	-1,67	-4,19	-7,09	-6,48

Kruskal-Wallis

H	H corrigido	valor-p	H crítico
7,29	7,59	0,1078	7,78

¹² Utiliza-se este limite porque $\alpha = 10\%$.

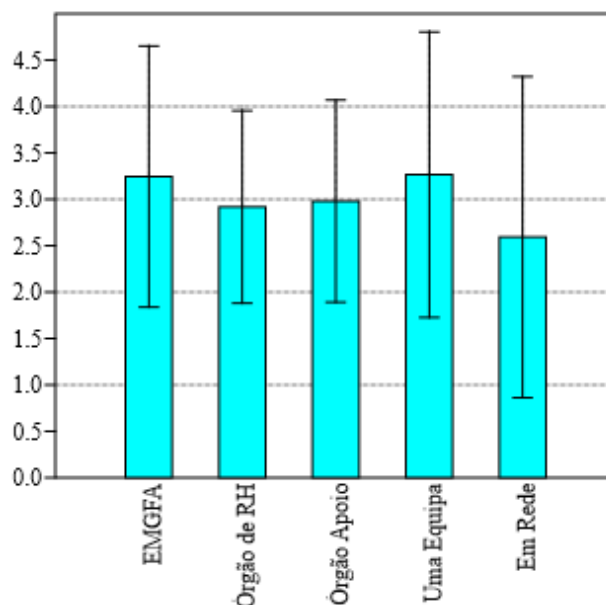


Figura 6 – Média e desvio padrão das estruturas.

O tipo de estrutura a utilizar é “Uma Equipa”, que confere flexibilidade e agilidade para fazer face ao ambiente global e aproxima a organização dos militares (Apd D, p. 2).

3.2.4. Nível de autoridade

Conforme se pode observar na Tabela 6 e Figura 7, os níveis de autoridade funcional e hierárquica destacaram-se dos restantes com as médias mais elevadas, 2,84 e 2,76, respetivamente, separados por quatro pontos. A autoridade de coordenação destacou-se com a média mais baixa, 2,12.

Tabela 6 – Análise dos dados dos níveis de autoridade.

Estatística descritiva	Hierárquica	Funcional	Técnica	De coordenação
Questionados	49	49	49	49
Soma	135	139	112	104
Média	2,76	2,84	2,29	2,12
Erro padrão	0,19	0,14	0,13	0,15
Mediana	3	3	2	2
Desvio padrão	1,32	1,01	0,89	1,05
Assimetria	-0,38	-0,55	0,32	0,53
Simetria	-2,00	-3,93	2,46	3,53
Curtose	-1,65	-0,69	-0,51	-0,91
Mesocurtica	-8,68	-4,93	-3,92	-6,07

Kruskal-Wallis

H	H corrigido	valor-p	H crítico
13,7	14,61	0,0022	6,25

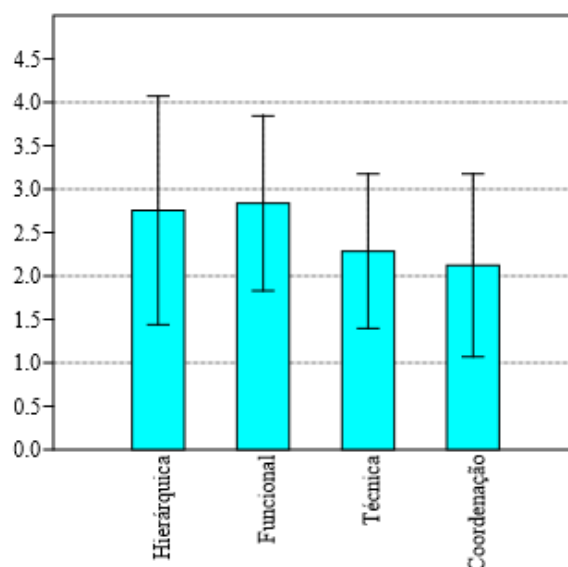


Figura 7 – Média e desvio padrão dos níveis de autoridade.

Como nenhum nível de autoridade satisfaz a dupla condição de distribuição simétrica e mesocurtica (resultados entre 2 e -2), aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis, onde se obteve $H \text{ corrigido} > H \text{ crítico}$ e $\text{valor} - p = 0,0022$ é uma evidência muito significativa contra a H_0 , sendo possível rejeitá-la e aceitar a hipótese alternativa (H_1): pelo menos uma mediana é diferente com 90% de confiança.

No teste de Mann-Whitney realizado para identificar a(s) mediana(s) diferente(s) obtiveram-se os valores-p apresentados na Tabela 7, quando menores que 0,10 ($\alpha = 10\%$) existe diferença estatística. Assim, verificou-se que, não existe diferença estatística entre as medianas dos níveis de autoridade funcional e hierárquica, mas qualquer uma delas é significativamente diferente das medianas dos níveis de autoridade técnica e de coordenação.

Tabela 7 – Diferença entre as medianas dos níveis de autoridade.

Autoridade	Hierárquica	Funcional	Técnica	De coordenação
Hierárquica		0,8848	0,0478	0,0156
Funcional			0,0038	0,0011
Técnica				0,2953
De coordenação				

Apesar da diferença para a autoridade hierárquica não ser significativa, escolhe-se a autoridade funcional que foi mais consistente e permite superintender processos sem competência disciplinar.

3.3. Síntese Conclusiva

No inquérito *online* aplicado a uma população de 133 militares colocados em cargos internacionais no estrangeiro, obtiveram-se 49 respostas válidas (36,84%) e oito não



válidas (6,02%), perfazendo 57 respondentes e uma taxa de respostas de 42,86%, considerada normal para este tipo de inquérito.

Os respondentes continham proporções das características categoria, ramo, cargo e colocação que diferem um máximo de 8,27% da população, além disso a sua distribuição ao longo do horizonte temporal da colocação foi equilibrada, considerando-se que são representativos da população em estudo.

O número de inquéritos válidos deu origem a uma margem de erro de 11,13% para o nível de confiança de 95%, o que colocou o estudo acima do limite definido para ser considerado importante (10%). Porém, para o nível de confiança de 90% e nível de significância de 10%, que também são normalmente utilizados, a margem de erro é de 9,34%, o que satisfaz o requisito dos 10% de margem de erro, considerando-se por isso o estudo dentro dos limites da validação como “importante”.

Na implementação da estratégia deve ser utilizada a estrutura “Uma Equipa”, com um nível de confiança de 90%, um nível de significância de 10% e uma margem de erro de 9,34%, a qual que confere flexibilidade e agilidade para fazer face ao ambiente global e aproxima a organização dos militares. No entanto, o resultado não foi significativo porque, de acordo com o teste de Kruskal-Wallis, as medianas das cinco estruturas incluídas no inquérito são estatisticamente iguais com 90% de confiança.

A estrutura deve ter autoridade funcional, que permite superintender os processos da sua área ou atividades específicas, sem competência disciplinar. Neste caso, de acordo com os testes de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney, o resultado foi significativo relativamente às diferenças estatísticas para a autoridade técnica e autoridade de coordenação, mas não foi significativo relativamente à diferença estatística para a autoridade hierárquica.

Neste capítulo escolheu-se o tipo de estrutura a utilizar na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, bem como o nível de autoridade que deve ter, o que responde à QD2 e cumpre o OE2.



4. Processos Necessários para Implementar a Estratégia

Após a escolha da estrutura, o presente capítulo aborda a QD3 (Quais são os processos necessários para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais?), a fim de cumprir os objetivos estratégicos formulados na QD1 com sucesso (Chiavenato, 2010, p. 74) e concretizar o OE3.

4.1. Processos

4.1.1. De rendição de militares em cargos internacionais

Ao nível do EMGFA, a DIREC é responsável pela gestão dos cargos internacionais, em ligação com os Ramos, atualiza e/ou divulga as alterações das descrições dos cargos (*Job Descriptions* [JD]), aciona e coordena as atividades do Processo de Rendição que compreende:

- *Divulgação* dos cargos a prover aos Ramos;
- *Seleção* dos militares pelos Ramos, com base nas qualificações exigidas nas JD;
- *Indigitação* dos militares pelos Ramos e envio da informação e currículos (12 meses antes da data de rendição);
- *Nomeação* que consta de um processo elaborado pela DIREC para despacho ministerial e inclui a análise e verificação das qualificações e resultados da avaliação do perfil linguístico do indigitado face ao estabelecido na JD, bem como a posterior divulgação do despacho para continuar o processo;
- *Preparação* que inclui a apresentação no EMGFA, realização de um estágio e embarque;
- *Tomada de posse* do cargo e envio de informação sobre o acto e contactos do militar;
- *Regresso* do militar rendido no cargo ao EMGFA, até cinco dias úteis após a tomada de posse do seu substituto, para resolver assuntos administrativos, entregar o Relatório de Fim de Missão¹³ e regressar ao seu Ramo (EMGFA, 2002, cap. 2).

A preparação é “maioritariamente, de natureza generalista, existindo, no entanto, a preocupação de desenvolver determinadas matérias específicas sempre que as mesmas se encontrem perfeitamente identificadas nas JD ou em anteriores relatórios dos respectivos cargos” (id., p. 3-2). Deve ser antecedida por um *aprontamento* nos Ramos – “dar um

¹³ A primeira versão deve ser enviada seis meses antes da rendição tendo em vista a adequada preparação do militar indigitado para o cargo.



militar como pronto para o cumprimento da missão, inclui atividades médico-sanitárias e, em alguns teatros ou situações, preparação linguística, exercícios de tiro, distribuição de equipamento e armamento (pessoal projetável)” (Pinto, 2018).

Além do referido, está definido o regime de remunerações, abonos e benefícios aplicável ao pessoal militar em serviço no estrangeiro (EMGFA, 2002, cap. 4).

Os Ramos dispõem de processos próprios para a indigitação dos militares destinados ao provimento dos cargos que lhe são atribuídos pelo EMGFA (Comando do Pessoal, 2010; Graça, 2018; Marinha, 2013).

4.1.2. De gestão de pessoas

A GP inclui seis processos dinâmicos e interativos (Chiavenato, 2010, pp. 15-16):

- *Processos de agregar pessoas* para admitir novas pessoas numa organização, incluindo o recrutamento e seleção;
- *Processos de aplicar pessoas* para desenhar os cargos que as pessoas irão desempenhar, orientar e acompanhar seu desempenho, incluem a análise e descrição de cargos, os programas de integração e socialização e a avaliação do desempenho;
- *Processos de recompensar pessoas* para as incentivar e satisfazer as suas necessidades individuais, incluem recompensas, punições, remunerações, benefícios e serviços sociais;
- *Processos de desenvolver pessoas* para habilitar e aumentar o seu desenvolvimento profissional e pessoal, incluem a formação e desenvolvimento pessoal, a gestão do conhecimento¹⁴, de competências e carreiras;
- *Processos de manter pessoas* para criar condições ambientais e psicológicas favoráveis à realização das atividades, incluem a cultura organizacional, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, e as relações com os sindicatos e as organizações de trabalhadores;
- *Processos de monitorar pessoas* para acompanhar, verificar resultados e orientar as pessoas, incluem bases de dados e sistemas de informações para apoio da tomada de decisão.

¹⁴ “Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização” (Chiavenato, 2014, p. 578).



A definição dos RH necessários para alcançar os objetivos de uma organização num determinado período de tempo, incluindo as competências necessárias, faz parte do processo de planeamento estratégico GP (Chiavenato, 2010, pp. 79-80).

Como se constata, a GP contém processos não referidos nas normas nacionais, por exemplo: integração, gestão do conhecimento, monitorar.

4.1.3. De gestão estratégica de recursos humanos

A metodologia de GERH contém processos sobre: o planeamento dos RH em termos da previsão do conjunto de indivíduos que uma organização vai necessitar para concretizar com sucesso as atividades a desenvolver, das competências que devem possuir ou necessitam e de aspetos relacionados com remunerações (Ramos, 2013, p. 205); a descrição e análise de funções; o recrutamento e seleção de novos trabalhadores; a integração e socialização, que se traduzem na entrada de trabalhadores numa organização e na sua adaptação à cultura da mesma; o sistema de recompensas (incluindo prémios, apoios, remunerações); a formação; a avaliação do desempenho; a gestão de carreiras; a segurança e saúde no trabalho (id., pp. 209-267).

4.1.4. De colocação de militares espanhóis

Os cargos internacionais no estrangeiro são um compromisso internacional de Espanha, uma oportunidade de formação e um fator de motivação para grande parte do pessoal das FFAA. Os cargos conjuntos destinam-se aos militares colocados no *Estado Mayor de la Defensa* e os cargos específicos são atribuídos aos Ramos, procurando ter uma distribuição 1:3:1 entre a Marinha, Exército e Força Aérea nos cargos até ao posto de capitão-de-fragata/tenente-coronel. O perfil dos militares a selecionar para nomeação obedece ao estabelecido nas JD, estando o processo de publicação e critérios de nomeação descritos em diretiva do JEMAD (JEMAD, 2016b).

4.1.5. De colocação de militares norte-americanos

No processo dos EUA identificaram-se os seguintes aspetos com interesse para o caso em estudo: existe um programa de patrocínio (*sponsorship*) obrigatório, cujo patrono é o militar a render no cargo, o qual informa o militar nomeado sobre as necessidades de formação e outros aspetos relacionados com a mudança para um novo país, por exemplo o arrendamento de habitação e escolas para os filhos; está estabelecido um período de sobreposição de funções (tentam que seja de pelo menos um mês), para tratar dos assuntos relativos ao cargo e à mudança de residência (LaBruzzo, 2017).

4.2. Seleção dos processos

4.2.1. Inquérito online

A partir dos processos descritos anteriormente e das entrevistas efetuadas para a QD1 (Apd C), formulou-se um conjunto de processos para cumprir os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais (p. 22). Após a incorporação das sugestões e contributos do Painel de Juízes, obtiveram-se os 14 processos incluídos no inquérito (Apd F), que abrangem atividades não descritas nas normas em vigor nas FFAA, por exemplo: acolhimento e monitorização.

Na Figura 8 podem-se observar quais são os processos que permitem cumprir cada um dos objetivos estratégicos, por exemplo: deve ser efetuado planeamento para cumprir cada um dos objetivos; o processo de indigitação e nomeação e o processo de aprontamento contribuem para cumprir o objetivo de colocar os militares “certos nos cargos certos”.

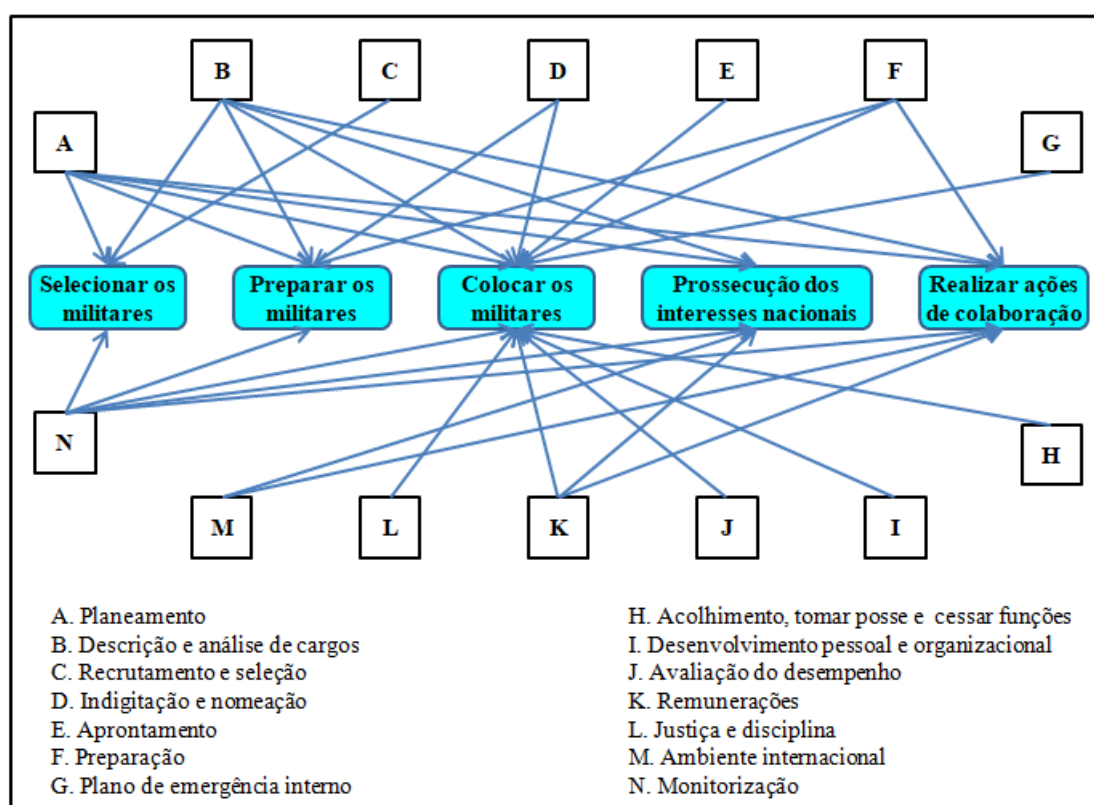


Figura 8 – Objetivos estratégicos e processos.

Da análise ao pré-teste ao inquérito não resultou qualquer correção relativa à QD3.

Na aplicação do inquérito, conforme indicado na QD2 (p. 26), obtiveram-se os dados em Apêndice F (p. F-4).



4.2.2. Análise

Na Tabela 8 e Figura 9 apresentam-se os dados estatísticos relativos à participação no questionário da QD3. Obtiveram-se 48 inquéritos válidos (36,09%) e nove não válidos (6,77%) (sem respostas à questão), perfazendo uma participação de 57 militares (42,86%), com uma idade média de 48,42 anos. Existem nove processos com as 48 respostas válidas (64,29%) e cinco processos com 47 respostas válidas (35,71%). As respostas válidas incluem as quatro do pré-teste, porque a caracterização dos respondentes é diferente e não se corrigiu qualquer questão, situação considerada aceitável por Sarmiento (2013, p. 95). Conforme analisado na QD2 (pp. 26-28), a taxa de resposta obtida no inquérito é considerada normal e considera-se que os respondentes representam a população em estudo, porque os valores apresentados na coluna “Respondentes” das Tabelas 4 e 8 são iguais.

Tabela 8 – Respostas à Questão Derivada 3.

	População		Inquéritos Válidos		Taxa Resposta (2/1)	Inquéritos Não Válidos		Taxa Resposta (3/1)	Respondentes			
	# (1)	% (2)	# (3)	%		# (4)	%		# (3+4)	% (5)	Dife- rença (5-2)	Taxa Resposta (3+4)/(1)
Categoria	Oficial	90 67,67%	37 77,08%		41,11%	5 55,56%		5,56%	42 73,68%		6,02%	46,67%
	Sargento	38 28,57%	9 18,75%		23,68%	4 44,44%		10,53%	13 22,81%		-5,76%	34,21%
	Praça	5 3,76%	2 4,17%		40,00%	0 0,00%		0,00%	2 3,51%		-0,25%	40,00%
	Total	133 100%	48 100%		36,09%	9 100%		6,77%	57 100%			42,86%
Ramo	Marinha	36 27,07%	13 27,08%		36,11%	3 33,33%		8,33%	16 28,07%		1,00%	44,44%
	Exército	58 43,61%	24 50,00%		41,38%	5 55,56%		8,62%	29 50,88%		7,27%	50,00%
	Força Aérea	39 29,32%	11 22,92%		28,21%	1 11,11%		2,56%	12 21,05%		-8,27%	30,77%
	Total	133 100%	48 100%		36,09%	9 100%		6,77%	57 100%			42,86%
Cargo	Missão Militar	29 21,80%	8 16,67%		27,59%	0 0,00%		0,00%	8 14,04%		-7,77%	27,59%
	OTAN/Outras	104 78,20%	40 83,33%		38,46%	9 100,00%		8,65%	49 85,96%		7,77%	47,12%
	Total	133 100%	48 100%		36,09%	9 100%		6,77%	57 100%			42,86%
Colocação	Menos de 1 ano		14 29,17%			3 33,33%			17 29,82%			
	1 a 2 Anos		18 37,50%			2 22,22%			20 35,09%			
	Mais de 2 anos		16 33,33%			4 44,44%			20 35,09%			
	Total		48 100%			9 100%			57 100%			

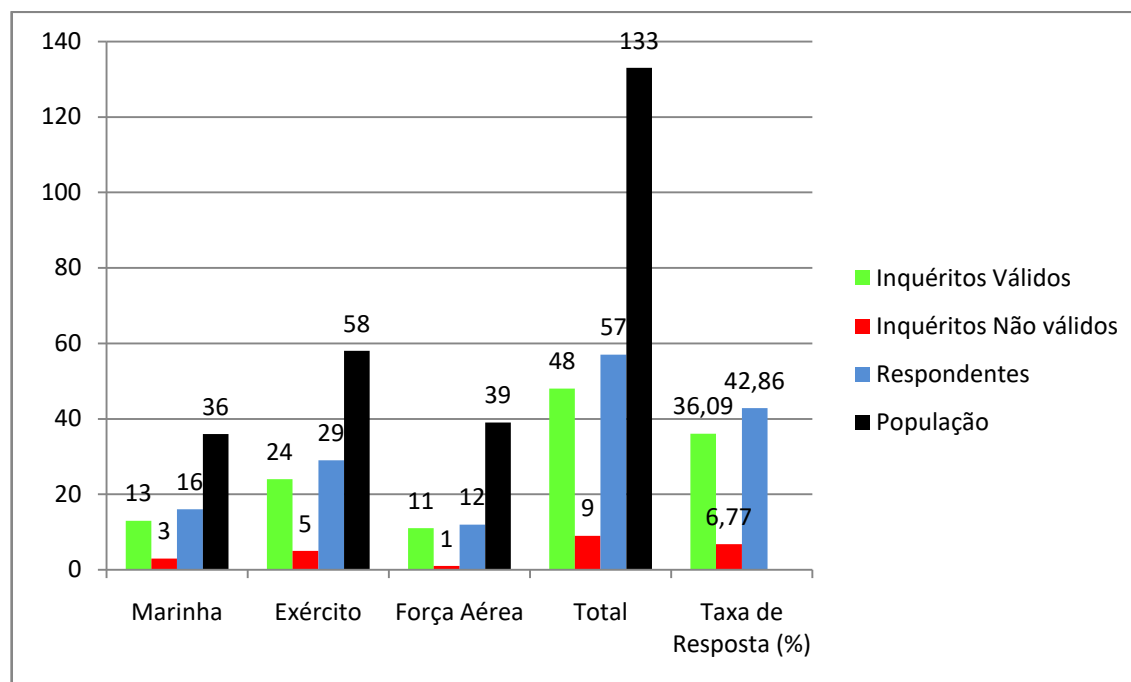


Figura 9 – Respostas à Questão Derivada 3.

O número de inquéritos válidos é inferior à dimensão calculada para constituir uma amostra (99), o que alterou a margem de erro para 11,49% (aplicou-se novamente a Equação da Dimensão da Amostra para uma População Finita utilizada no cálculo da amostra, entrando com $n = 47$ inquéritos válidos, por existirem cinco itens nessa situação, e N , p e $Z_{\alpha/2}$ sem alterações [ver pp. 10-11]). por ser “superior a 10%, o estudo não tem a precisão desejada” (Sarmiento, 2013, p. 91). Baixando o nível de confiança para 90%, que também é normalmente utilizado (Healey, 2013, p. 143), e aplicando a equação anterior, em que $Z_{\alpha/2} = 1,645$ (id., p. 398), o ϵ é de 9,65%. Esta solução satisfaz o requisito dos 10% de margem de erro, apesar de baixar a confiança no resultado da QD3 colocando a sua validade no que pode ser designado como o limite inferior da classificação “importante” estabelecida para o nível 95,46% (Sarmiento, 2013, p. 91).

Na Tabela 9 e Figura 10 podem observar-se 13 processos com médias entre 4,29 e 4,75, destacando-se o processo “Remunerações” com a média mais elevada e o menor desvio padrão (0,44), ou seja, verifica-se a necessidade desses processos (Tabela 3, p. 13), que permitem cumprir os objetivos estratégicos e fazer face a pontos fracos como por exemplo: “O acompanhamento é só ao nível administrativo” e “Não há exploração do conhecimento e experiência adquiridos” (Barreto, 2018).



Tabela 9 – ANOVA: fator único dos processos.

SUMÁRIO

Grupos	Respostas	Soma	Média	Variância	DPA
A. Planeamento	47	207	4,40	1,12	1,06
B. Análise e descrição cargos	48	220	4,58	0,55	0,74
C. Recrutamento e seleção	48	206	4,29	1,10	1,05
D. Indigitação e nomeação	48	221	4,60	0,46	0,68
E. Aprontamento	48	218	4,54	0,55	0,74
F. Preparação	48	220	4,58	0,38	0,61
G. Plano de emergência interno	47	102	2,17	1,93	1,39
H. Acolhimento/posse/cessação	47	204	4,34	0,84	0,92
I. Desenvolvimento pessoal/organizacional	47	209	4,45	0,60	0,77
J. Avaliação do desempenho	48	215	4,48	0,81	0,90
K. Remunerações	48	228	4,75	0,19	0,44
L. Justiça e disciplina	47	210	4,47	0,65	0,80
M. Ambiente internacional	48	213	4,44	0,59	0,77
N. Monitorização	48	213	4,44	0,72	0,85

ANOVA

Fonte de variação	SQ	gl	MQ	F	valor-p	F crítico
Entre grupos	243,67	13	18,74	25,13	0,000	1,53
Dentro de grupos	487,08	653	0,75			
Total	730,75	666				

Legenda: DPA - Desvio Padrão da Amostra; F - Teste de Fisher; gl - graus de liberdade; MQ - Média dos Quadrados; SQ - Soma dos Quadrados; valor-p - Probabilidade de F maior que o observado.

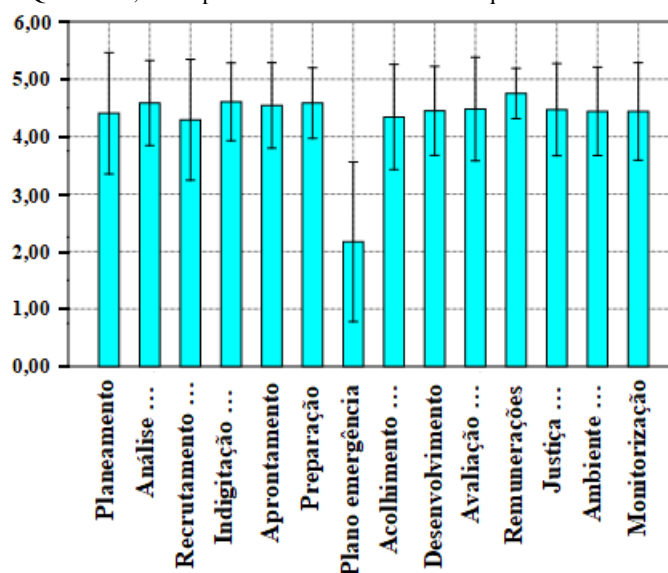


Figura 10 – Média e desvio padrão dos processos.

A média mais baixa é do processo “Plano de emergência interno” com 2,17, não se verifica a sua necessidade. Este resultado era previsível, porque contraria o procedimento em vigor de os militares que não atinjam os níveis linguísticos estabelecidos repetirem os



testes e tem impacto nas expectativas dos mesmos. O processo obteve as seguintes avaliações: grau 5 – 5 (10,42%), grau 4 – 5 (10,42%), grau 3 – 4 (8,33%), grau 2 – 12 – 25%), grau 1 – 21 (43,75% e não responde – 1 (2,08%).

De acordo com a “ANOVA: fator único” realizada ao desempenho dos catorze processos, o valor de $F > F_{crítico}$, e o *valor – p* $< 0,001$ é uma evidência altamente significativa contra a H_0 , é possível rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa (H_1), ou seja, pelo menos uma média é diferente com 90% de confiança.

Para identificar a(s) média(s) diferente(s), realizou-se o teste de Tukey (Zaiontz, s.d.) com dados retirados da ANOVA:

$$HSD = q \times \sqrt{\frac{MS_{wg}}{n}} = 4,412 \times \sqrt{\frac{0,75}{48}} = 0,55$$

em que se obteve a amplitude q na *Studentized Range q Table* $\alpha=0,10$ com $gl=653$ e 14 grupos, por interpolação, MS_{wg} é a MQ dentro de grupos e n o número de respostas estatisticamente mais desfavorável. Na Tabela 10 pode-se ver que a média do processo “Plano de emergência interno” é estatisticamente diferente das médias dos restantes processos (diferença superior a $\pm 0,55$), devido ao seu desempenho significativamente inferior.

Tabela 10 – Diferença entre as médias dos processos.

Processo	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A		-0,18	0,11	-0,20	-0,14	-0,18	2,23	0,06	-0,04	-0,07	-0,35	-0,06	-0,03	-0,03
B			0,29	-0,02	0,04	0,00	2,41	0,24	0,14	0,10	-0,17	0,12	0,15	0,15
C				-0,31	-0,25	-0,29	2,12	-0,05	-0,16	-0,19	-0,46	-0,18	-0,15	-0,15
D					0,06	0,02	2,43	0,26	0,16	0,13	-0,15	0,14	0,17	0,17
E						-0,04	2,37	0,20	0,09	0,06	-0,21	0,07	0,10	0,10
F							2,41	0,24	0,14	0,10	-0,17	0,12	0,15	0,15
G								-2,17	-2,28	-2,31	-2,58	-2,30	-2,27	-2,27
H									-0,11	-0,14	-0,41	-0,13	-0,10	-0,10
I										-0,03	-0,30	-0,02	0,01	0,01
J											-0,27	0,01	0,04	0,04
K												0,28	0,31	0,31
L													0,03	0,03
M														0,00
N														

Legenda: Ver Tabela 9.



4.3. Síntese Conclusiva

No inquérito *online* obtiveram-se 48 respostas válidas (36,09%) e nove não válidas (6,77%), perfazendo uma participação de 57 militares (42,86%), incluindo os do pré-teste devido à caracterização dos respondentes ser diferente e não se ter corrigido qualquer questão. Tal como na QD2, considera-se normal a taxa de respostas obtida no inquérito e que os respondentes representam a população em estudo, porque os dados base são iguais.

A margem de erro obtida foi de 11,49%, para o nível de confiança de 95%, o que supera o limite de precisão para o estudo ser considerado importante (10%). No entanto, para o nível de confiança de 90% e nível de significância de 10% também normalmente utilizados, a margem de erro é de 9,65%, o que satisfaz o requisito da margem de erro, considerando-se assim o estudo dentro dos limites da validação como “importante”.

No que respeita aos processos necessários para implementar a estratégia, verificou-se a necessidade de 13 (médias entre 4,29 e 4,75), e não se verificou a necessidade do processo “Plano de emergência interno” (média de 2,17), devido a ser contrário ao procedimento em vigor de dar uma segunda oportunidade aos militares que não atinjam os níveis linguísticos estabelecidos e ter impacto nas expetativas dos mesmos. A média do processo “Plano de emergência interno” é estatisticamente diferente das médias dos outros processos, de acordo com o teste “NOVA: fator único” e o teste de Tukey.

Em suma, para um nível de precisão de 90% e uma margem de erro de cerca de 10%, o resultado foi significativo, não se verificou a necessidade do processo “Plano de emergência interno” e verificou-se a necessidade dos outros 13 processos para a estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, que permitem cumprir os objetivos estratégicos e fazer face a pontos fracos identificados, como por exemplo: “O acompanhamento é só ao nível administrativo” e “Não há exploração do conhecimento e experiência adquiridos” (Barreto, 2018). Assim, considera-se respondida a QD3 e cumprido o OE3.



Conclusões

A finalizar a presente investigação relativamente às colocações e acompanhamento de militares em cargos internacionais e ao contributo para uma estratégia nacional, apresenta-se uma síntese do procedimento metodológico seguido, uma avaliação dos resultados obtidos incluindo a resposta ao problema de investigação, os contributos para o conhecimento, as recomendações e outras considerações de ordem prática, as limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras, bem como algumas considerações sobre ética na investigação.

Síntese do procedimento metodológico seguido

No TII seguiram-se as orientações metodológicas em vigor no IUM, tendo como referência as NEP ACA010 e ACA018 em vigor.

A abordagem do tema teve por base a posição ontológica “objetivismo” e a posição epistemológica “positivismo”.

A investigação baseou-se no raciocínio dedutivo, recorrendo a estratégias do tipo qualitativo no caso da QD1 e quantitativo nos casos da QD2 e QD3, e ao estudo de caso como desenho da pesquisa, tendo sido estruturada nas fases exploratória, analítica e conclusiva.

A informação para análise foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas a sete militares com responsabilidades e/ou experiência nas áreas dos cargos internacionais e da GRH no caso da QD1, e através de inquérito por questionário *online* aos militares colocados em cargos internacionais e nas missões/representações militares junto das OI fora do TN no caso da QD2 e QD3. A finalizar teve lugar a análise dos resultados obtidos de onde resultaram as respostas às QD e QC, cumprindo assim os objetivos da investigação.

Avaliação dos resultados obtidos

No primeiro capítulo realizou-se a revisão de literatura que permitiu fazer um ponto de situação do conhecimento existente sobre as colocações e acompanhamento de militares em cargos internacionais. Neste âmbito, encontraram-se dois TII realizados no IUM com pontos de contacto e interesse para o estudo: “A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas”, por conter uma caracterização e análise dos cargos internacionais em 2015 referindo apenas a categoria de oficial, já desatualizada, mas permitiu um primeiro contacto com o assunto; “Os Adidos de Defesa: Diplomacia Económica”, pela conclusão de que o adido de defesa deixou de tratar de assuntos



exclusivamente militares e passou também a tratar de outros assuntos afins à defesa, que se confirmou no âmbito dos militares colocados em cargos internacionais através da formulação do objetivo estratégico “Realizar ações de colaboração com outros domínios da estratégica de defesa nacional, como a promoção da língua, cultura e economia”.

A legislação, normas e publicações com conteúdos relevantes para o TII, designadamente o Decreto Regulamentar do EMGFA, o EMFAR, as Normas de Admissão do Pessoal no Estrangeiro, a Gestão Estratégica, a Gestão de Pessoas, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* e a Excelência Organizacional, permitiram definir os conceitos base do TII, por exemplo: “GERH”, “cargo internacional”, “colocação”, “nomeação”, “objetivos estratégicos”, “estrutura organizacional”, “autoridade” e “processo”.

No segundo capítulo caracterizaram-se os objetivos estratégicos e a intervenção da GERH, e identificaram-se os objetivos específicos e de colaboração das FFAA, para enquadrar a formulação dos seus *objetivos estratégicos* no âmbito da colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais: os resultados globais a alcançar a três anos (duração das colocações), incluindo a colaboração com outras instituições do Estado.

Os RH são essenciais no funcionamento de uma organização, ajudam-na a alcançar os objetivos e a cumprir a missão, pelo que o planeamento da estratégia de RH deve decorrer em conjunto com o da organização, para garantir as competências necessárias para o sucesso, a definição de objetivos ajustados e compatibilizados com os da organização e o alinhamento da estrutura organizacional e dos processos com os objetivos a atingir.

A formulação baseou-se nas entrevistas realizadas a uma amostra de militares considerada representativa da população estudada, que incluíram a realização de uma análise SWOT, a definição de objetivos específicos e objetivos em que as FFAA colaboram, e a posterior seleção dos considerados estratégicos, a partir dos quais se formularam os seguintes objetivos estratégicos das FFAA portuguesas, por ordem de prioridade:

- Selecionar os militares mais experientes e qualificados;
- Preparar os militares;



- Colocar os militares com a experiência e as competências profissionais e pessoais adequadas ao perfil profissional dos cargos internacionais e ao que se espera do seu desempenho;
- Assegurar a prossecução dos interesses nacionais;
- Realizar ações de colaboração com outros domínios da estratégia de defesa nacional, como a promoção da língua, cultura e economia.

Todos os cargos devem ser providos, mas é aceitável um provimento entre 90 e 100%, quando tal não é possível, situação também adotada pelos EUA no provimento dos cargos da OTAN, que permite flexibilidade e alternar o provimento dos cargos conforme as necessidades. Assim, respondeu-se à QD1 “Quais são os objetivos estratégicos das FFAA no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?”.

No terceiro capítulo caracterizaram-se os tipos de estrutura organizacional linear, linha-*staff*, funcional, por equipas e em rede, que podem ser utilizados na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, bem como os níveis de autoridade hierárquica, funcional, técnica e de coordenação que podem ser atribuídos à estrutura.

Os militares colocados em cargos internacionais dependem do CEMGFA e são apoiados pelo EMGFA como um todo, sendo a DIREC a entidade que assegura a condução dos processos de colocação através da sua RPES, que garante ainda o apoio administrativo. No caso de Espanha, a diferença significativa está na existência de um NSE Central e uma rede de NSE no estrangeiro para apoiar os militares. No caso dos EUA, são os Ramos que tratam das colocações e existe uma rede de NSE para apoiar os militares.

A aplicação do inquérito *online* com duas questões para ordenação de tipos de estrutura e de níveis de autoridade por ordem de importância, teve lugar através da DIREC do EMGFA. Na população de 133 militares colocados em cargos internacionais no estrangeiro, obtiveram-se 49 respostas válidas (36,84%) e oito não válidas (6,02%), perfazendo 57 respondentes e uma taxa de respostas de 42,86%, considerada normal de acordo com os resultados obtidos em estudos que utilizaram este tipo de inquérito.

Consideram-se os respondentes representativos da população em estudo, porque continham proporções das características categoria, ramo, cargo e colocação que diferem um máximo de 8,27% da população, além disso a sua distribuição ao longo do horizonte temporal da colocação foi equilibrada.



A margem de erro de 11,13% obtida com os 49 inquéritos válidos, para o nível de confiança de 95%, coloca o estudo acima do limite definido para ser considerado importante (10%). Porém, para o nível de confiança de 90% e nível de significância de 10%, que também são normalmente utilizados, a margem de erro é de 9,34%, o que satisfaz o requisito dos 10%, considerando-se o estudo dentro dos limites da validação como “importante”.

Na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais deve ser utilizada uma estrutura do tipo “Equipa”, a constituir transversalmente com as pessoas certas dos órgãos da estrutura formal, a qual confere flexibilidade e agilidade para fazer face ao ambiente global e aproxima a organização dos militares. No entanto, os resultados obtidos na escolha do tipo de estrutura não são generalizáveis à população estudada, porque de acordo com o teste de Kruskal-Wallis, as medianas das estruturas estudadas foram consideradas estatisticamente iguais.

A estrutura a utilizar na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais deve ter autoridade funcional, que permite superintender os processos da sua área ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar. Segundo os testes de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney aplicados aos resultados obtidos na escolha do nível de autoridade que a estrutura deve ter, as medianas da autoridade técnica e da autoridade de coordenação são significativamente inferiores às medianas da autoridade funcional e da autoridade hierárquica, mas as duas últimas são estatisticamente iguais.

Assim, com um nível de confiança de 90%, um nível de significância de 10% e uma margem de erro de 9,34%, no terceiro capítulo escolheu-se o tipo de estrutura a utilizar na implementação da estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, bem como o nível de autoridade que deve ter, o que responde à QD2, mas a escolha não é generalizável à população estudada.

No quarto e último capítulo, caracterizaram-se os processos: de rendição de militares em cargos internacionais, da responsabilidade do EMGFA; de GP; de GERH; de colocação de militares espanhóis; de colocação de militares norte-americanos; que serviram de suporte à elaboração do questionário para responder à QD3 “Quais são os processos necessários para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais?”.



A nível nacional, compete à DIREC, do EMGFA, a gestão dos cargos internacionais, em ligação com os Ramos e a ação e a coordenação das atividades relativas à rendição.

As FFAA de Espanha consideram os cargos internacionais no estrangeiro uma oportunidade de formação e um fator de motivação para grande parte do seu pessoal.

Nas FFAA dos EUA existe um programa de *sponsorship* considerado de interesse para as FFAA portuguesas, cujo patrono é o militar a render no cargo.

O questionário para avaliação dos processos foi construído com informação dos processos das FFAA portuguesas, espanholas e norte-americanas, de GP e de GERH, informação recolhida nas entrevistas da QD1 e sugestões dos especialistas, visando o cumprimento dos objetivos estratégicos formulados na QD1.

Na parte do inquérito *online* relativa à QD3 obteve-se uma taxa de resposta de 42,86%, resultante da participaram 57 militares. Tal como na QD2, considera-se normal a taxa de respostas obtida e que os respondentes representam a população em estudo, porque os dados base são iguais.

A margem de erro de 11,49% obtida com o número mínimo de inquéritos válidos (47), para o nível de confiança de 95%, excede o limite definido para um estudo ser considerado importante (10%). Por isso, baixou-se o nível de confiança para 90% e o nível de significância de 10%, também normalmente utilizados, e obteve-se uma margem de erro 9,65%, solução que satisfaz o requisito da margem de erro. Assim, considera-se o estudo dentro dos limites da validação como “importante”.

Relativamente aos processos para implementar a estratégia, verificou-se a necessidade de 13, por terem obtido médias entre 4,29 e 4,75. Não se verificou a necessidade do processo “Plano de emergência interno”, porque obteve a média de 2,17, a mais baixa. Este baixo resultado é considerado normal, porque o processo contraria o procedimento em vigor de dar uma segunda oportunidade aos militares que não atinjam os níveis linguísticos estabelecidos e tem impacto nas suas expetativas.

O resultado obtido é generalizável à população em estudo, porque a média do processo “Plano de emergência interno” foi estatisticamente diferente das outras médias de acordo com os testes ANOVA de um fator e de Tukey.

Assim, verificou-se a necessidade dos processos “Planeamento”, “Descrição e análise de cargos”, “Recrutamento e seleção”, “Indigitação e nomeação”, “Aprontamento”, “Preparação”, “Acolhimento, tomar posse e cessar funções”, “Desenvolvimento pessoal e organizacional”, “Avaliação do desempenho”, “Remunerações”, “Justiça e disciplina”,



“Ambiente internacional” e “Monitorização” para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, com um nível de confiança de 90% e uma margem de erro inferior a 10%, o que responde à QD3. Estes processos são mais abrangentes do que o normalizado nas FFAA, permitindo fazer face a pontos fracos como por exemplo: “O acompanhamento é só ao nível administrativo” e “Não há exploração do conhecimento e experiência adquiridos”.

Em síntese, com as respostas às três QD foi também dada resposta à QC “Que contributo para a edificação de uma estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, ao nível das FFAA portuguesas, pode ser concebido?”, a par de se terem cumprido os OE e o OG, considerando-se que o resultado do estudo corresponde às exigências da abordagem efetuada através do método científico.

Contributos para o conhecimento

O estudo inseriu-se num domínio suportado por legislação e normas nacionais que surgiram no âmbito da reforma estrutural na defesa nacional e nas FFAA, designada “Defesa 2020”, e algumas anteriores à reforma, para o qual não existem manuais militares e em que só foi investigada a área dos adidos militares. Releva-se ainda que, as organizações de sucesso reconheceram a importância da área dos RH e adotaram uma GERH, a que recorreu o estudo para gerar o contributo para a estratégia nacional no âmbito das colocações e acompanhamento de militares em cargos internacionais.

A formulação do objetivo estratégico “Realizar ações de colaboração com outros domínios da estratégia de defesa nacional, como a promoção da língua, cultura e economia” confirma a conclusão de Silva (2017) relativa ao tratamento de assuntos no âmbito da economia de defesa pelos adidos de defesa.

No contexto do apresentado anteriormente, e por a investigação ter sido realizada através do método científico, considera-se que acrescenta valor ao conhecimento militar sobre o sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, a adoção de uma estratégia nacional nesse âmbito e a GERH militares, designadamente ao nível dos objetivos estratégicos, da estrutura e dos processos.

Recomendações e outras considerações de ordem prática

Considera-se que o presente estudo produziu conhecimento no âmbito dos objetivos estratégicos, da estrutura e dos processos que pode ser útil para o sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, pelo que se recomenda a divulgação do TII ao EMGFA e aos Ramos das FFAA.



Limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras

A existência de legislação e normas em vigor com alguns anos obrigou a um maior esforço no enquadramento da situação dos cargos internacionais, a par da existência de alguns termos do léxico militar que são frequentemente utilizados com significado implícito, por exemplo colocação.

De acordo com a especificidade das FFAA, existe um conjunto de documentação militar com classificação de segurança “RESERVADO” e “CONFIDENCIAL”, que não foi utilizado como suporte bibliográfico do tema para não condicionar o acesso e a disponibilização do TII.

O contacto com população a estudar nas QD2 e QD3 teve lugar através da DIREC, do EMGFA, por questões relacionadas com a proteção de dados.

Por último, a baixa taxa de resposta ao inquérito *online* não permitiu alcançar o nível de confiança de 95% e a margem de erro de 5% planeados inicialmente. No entanto, ainda permitiu alcançar o nível de confiança de 90% e uma margem de erro inferior a 10% que também são normalmente utilizados. Face a essa limitação, considera-se que o tema pode ser aprofundado estudando os militares titulares de cargos no âmbito das colocações no EMGFA e nos Ramos das FFAA e/ou em cargos internacionais no TN, bem como através da análise e comparação com os sistemas de outros países.

No futuro, o tema poderá ainda ser abordado ao nível das OI e das estruturas organizacionais subordinadas onde as FFAA devem estar representadas, bem como dos cargos internacionais a prover.

Considerações sobre ética na investigação

A realização do presente trabalho regeu-se pelos princípios éticos fundamentais e valores em vigor no IUM, designadamente o respeito pela dignidade da pessoa humana, qualidade e originalidade da pesquisa, verdade científica e liberdade de investigação, bem como o respeito pela propriedade intelectual, o rigor metodológico e experimental, a análise imparcial dos dados, a par da não violação dos direitos e da dignidade dos sujeitos humanos.

No trabalho seguiram-se as normas de citação e referência bibliográfica, atendendo à honestidade intelectual, à salvaguarda dos direitos de autor e para evitar situações de plágio.

Nas entrevistas e inquérito por questionário efetuou-se uma introdução identificando o investigador, o tema, o contexto, a finalidade e os objetivos a atingir; solicitou-se a



colaboração voluntária de entrevistados e questionados, garantindo a confidencialidade dos participantes e das suas respostas. Além disso as entrevistas decorreram em locais com condições de privacidade dos entrevistados, evitaram-se entoações e expressões suscetíveis de influenciar as respostas, solicitou-se autorização a todos os entrevistados para referir no trabalho o conteúdo da sua entrevista associado ao seu nome, cada um deles aprovou a redação da respetiva entrevista e autorizou o solicitado.



Bibliografia

- Allen, I. E., Seaman, C. A., 2007. Likert Scales and Data Analyses, [Em linha]. Disponível em: <http://asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>, [Consult. em 21 de novembro de 2017].
- Ângelo, P. C., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Oeiras (11 janeiro 2018).
- Ansoff, H. I., 2007. *Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- AR, 2014a. *Primeira alteração à Lei da Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 julho* (Lei Orgânica n.º 5/2014, de 7 julho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014b. *Primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 julho* (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 setembro). Lisboa: Diário da República.
- Barbosa, R. (s.d.). "Pensador, [Em linha]. Disponível em: https://www.pensador.com/frases_de_rui_barbosa/3/, [Consult. em 17 de outubro de 2017].
- Barreto, M. A. V. S., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (17 janeiro 2018).
- Boone, H. N., Boone, D. A., 2012. Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, [Em linha], 50. Disponível em: https://www.joe.org/joe/2012april/pdf/JOE_v50_2tt2.pdf, [Consult. em 21 de novembro de 2017].
- Brown, J. D., 2011. Likert items and scales of measurement? *SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, [Em linha]. Disponível em: <http://hosted.jalt.org/test/PDF/Brown34.pdf>, [Consult. em 21 de novembro de 2017].
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4th ed. New York: Oxford University Press.
- Cadle, J., Paul, D. e Turner, P., 2010. *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. Swindon: British Informatics Society Limited.
- Caldeira, D. J. H., 2015. *A Distribuição dos Militares por Ramo na Ocupação de Cargos/Funções Conjuntas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014-2015. IESM.



- Campos, J. et al., 2010. *Organizações Internacionais*. 4.^a ed. Coimbra: Coimbra Editora.
- Carifio, J. e Perla, R. J., 2007. Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences*, 2007, [Em linha], 3. Disponível em: <http://thescipub.com/PDF/jssp.2007.106.116.pdf>, [Consult. em 2 de dezembro de 2017].
- CEMGFA, 2017. *Determina a avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em cargos nacionais, internacionais e em missões militares no estrangeiro, cargos em quartéis-generais em operações militares e forças nacionais destacadas, na dependência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas* (Despacho N.º 096/CEMGFA/2017, de 28 de dezembro). Lisboa: EMGFA.
- Chiavenato, I., 2010. *Gestão de Pessoas*. 3.^a ed. São Paulo: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I., 2014. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9.^a ed. Barueri: Editora Manole.
- Clason, D. L., e Dormody, T. J., 1994. Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education*, [Em linha], 35. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e2ad/36059a7894c89ea566811eb82ad92acd88a7.pdf>, [Consult. em 02 de dezembro de 2017].
- Comando do Pessoal, 2010. *Define os Procedimentos para a Nomeação de Militares para Missões, Cargos e Cursos Internacionais* (Norma de Execução Permanente (NEP) n.º AGE.109/2010, de dezembro). Porto.
- Comissão Europeia, 2017. Documento de Reflexão: Controlar a Globalização. Disponível em: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/PT/COM-2017-240-F1-PT-MAIN-PART-1.PDF>, [Consult. em 17 de dezembro de 2017].
- CR, 1981a. *Aprova as Condições em que se Processam as Comissões de Serviço do Pessoal Militar em Cargos Internacionais no Estrangeiro* (Decreto-Lei n.º 55/1981, de 31 março). Lisboa: Diário da República.
- CR, 1981b. *Aprova a Estrutura das Missões Militares Junto das Representações Diplomáticas de Portugal no Estrangeiro* (Decreto-Lei n.º 56/1981, de 31 março). Lisboa: Diário da República.
- CR, 1981c. *Aprova a Criação ou Reestruturação das Missões Militares Portuguesas na OTAN* (Decreto-Lei n.º 233/1981, de 1 agosto). Lisboa: Diário da República.



- Curado, M. A. S., Teles, J. e Marôco, J., 2013. Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, 2014, [Em linha], 48. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n1/pt_0080-6234-reeusp-48-01-146.pdf, [Consult. em 2 de dezembro de 2017].
- Dias, A. L., 2013. Estratégia e Contexto Organizacional. In: Dias, A. L., Varela, M. e Costa, J. L., 2013. *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics. Cap. 6.
- Dias, A. L., Varela, M. e Costa, J. L., 2013. *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. e Ivancevich, J. M., 2002. *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Duarte, F. J. R., 2017. Mensagem de Natal 2017 de S. Exa. General Chefe de Estado-Maior do Exército, [Em linha]. Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt/informação-pública/notícias/395>, [Consult. em 28 de dezembro de 2017].
- Economias, 2017. Análise SWOT: o que é e para que serve? [Em linha]. Disponível em: <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>, [Consult. em 14 de março de 2018].
- Elaina, J., 2011. Igor Ansoff - Pai da Gestão Estratégica, [Em linha]. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6662.html>, [Consult. em 30 de outubro de 2017].
- EMGFA, 2002. *Normas de Administração do Pessoal no Estrangeiro*. Lisboa: EMGFA.
- EMGFA, 2018. *Provimento de cargos no estrangeiro*. Lisboa: EMGFA.
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português, 2017. *Glossário da formação*. Évora: Exército Português.
- Faísca, J., 2010. Usos da análise factorial em Psicologia: Seminários de métodos e análise de dados, [Em linha]. Disponível em: http://w3.ualg.pt/~lfaisca/SMDA04/SMAD_04.pdf, [Consult. em 17 de abril de 2018].
- Felício, J., 2008. Planeamento Estratégico: Actividade funcional estruturada – Modelo de planeamento e gestão estratégica. *Working Paper*, novembro de 2008. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.



- Felício, J., 2017. Planeamento Estratégico das Organizações. *Gestão das Organizações e Administração de Recursos Humanos - Debate tema: O Planeamento Estratégico nas Organizações*. IUM, 16 de novembro de 2017. Lisboa.
- Freixo, M. J. V., 2012. Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas. 4.^a Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gibson, J. L. et al., 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Governo, 2016. *Grandes Opções do Plano para 2016-2019* (Lein.º 7-B/2016, de 31 de março). Lisboa: Diário da República.
- Graça, L. M. G., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (9 janeiro 2018).
- Hammer, Ø., 2018. Past 3.x - the Past of the Future, [Em linha]. Disponível em: <https://folk.uio.no/ohammer/past/>, [Consult. em 17 de abril de 2018].
- Healey, J. F., 2013. *The Essentials of Statistics: A Tool for Social Research*. 3th Ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação* (NEP (ACA 010), de 15 setembro 2015). Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP (ACA 018), de 15 setembro 2015). Pedrouços: IESM.
- ISEG, 2016. Inquérito de Satisfação 2016 [Em linha]. Disponível em: https://aquila.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=867463&request_checksum=ae7aa88dbf168cfc1bc2f4b620533f565b7bff9f, [Consult. em 1 de abril de 2018].
- JEMAD, 2015. *Organización del Estado Mayor de la Defensa* (Instrucción 65/2015, de 30 de diciembre). Madrid: Boletín Oficial del Ministerio de Defensa.
- JEMAD, 2016a. *Proceso de Publicación y Designación de Puestos Militares Dependientes del JEMAD em el Extranjero* (Directiva del JEMAD Num. 01/16, de 18 enero 2016). Madrid: Estado Mayor de la Defensa.
- JEMAD, 2016b. *Estructura en el exterior dependiente del Jefe de Estado Mayor de la Defensa en el ámbito de las organizaciones internacionales y su funcionamiento* (Instrucción 34/2016, de 19 de mayo). Madrid: Boletín Oficial del Ministerio de Defensa.



- Krosnick, J. A., & Presser, S., 2010. Questionnaire design. In J. D. Wright & P. V. Marsden (Eds.), *Handbook of Survey Research (Second Edition)*, 263-313. England: Emerald Group.
- LaBruzzo, J., 2017. Colocação de militares dos EUA em cargos internacionais [Entrevista]. Oeiras (20 novembro 2017).
- Lages, J. D., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (25 janeiro 2018).
- Marinha, 2013. *Define as Regras de Nomeação e Colocação da Marinha* (Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 18/2013, de 10 de abril). Lisboa: Ordem da Armada n.º 16.
- MDN, 2013. *Define o Planeamento e Preparação de Candidaturas a Cargos Internacionais* (Despacho n.º 77/MDN/2013, de 29 de maio). Lisboa.
- MDN, 2014a. *Conceito Estratégico Militar*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2014b. *Missões das Forças Armadas*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2014c. *Aprova a Estrutura Orgânica do MDN* (Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014d. *Aprova a Estrutura Orgânica do EMGFA* (Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014e. *Aprova a Estrutura Orgânica da Marinha* (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014f. *Aprova a Estrutura Orgânica do Exército* (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014g. *Aprova a Estrutura Orgânica da Força Aérea* (Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 maio). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015b. *Aprova a orgânica da Marinha* (Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de de 31 julho). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015c. *Aprova a orgânica do Exército* (Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 julho). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015d. *Aprova a orgânica da Força Aérea* (Decreto Regulamentar n.º 12/2015, de de 31 julho). Lisboa: Diário da República.



- MDN, 2015e. *Aprova a orgânica do EMGFA* (Decreto Regulamentar n.º 13/2015, de 31 julho). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015f. *Aprova a orgânica do ensino superior militar* (Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 outubro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Revisão da Matriz de Interesses e Prioridades Nacionais no preenchimento de cargos internacionais* (Ofício n.º 0278/2016, de 23 de fevereiro). Lisboa.
- Mendes, R., Fernandes, J., Correira, M., s/d. Guia Prático para a Elaboração de Inquéritos por Questionário, [Em linha]. Disponível em: http://aep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/MANUAL_SEI_FINAL.pdf, [Consult. em 15 de dezembro de 2017].
- Ministerio de Defensa, 2017. *Boletín Oficial N.º 30*. Madrid.
- Norman, G., 2010. Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics, [Em linha]. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10459-010-9222-y>, [Consult. em 21 de novembro de 2017].
- Nunes, P., 2016. Estrutura Organizacional, [Em linha]. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>, [Consult. em 8 de janeiro de 2018].
- PCM, 2013a. *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril). Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2013b. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma "Defesa 2020"* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 abril). Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2015. *Aprova o Código do Procedimento Administrativo* (Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro). Lisboa: Diário da República.
- Pinto, R., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (18 janeiro 2018).
- Pocinho, M., 2009. Estatística – Volume I, [Em linha]. Disponível em: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf, [Consult. em 18 de abril de 2018].



- Pocinho, M., 2010. Estatística II, [Em linha]. Disponível em: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica_II_com_anexos_2010.pdf, [Consult. em 17 de abril de 2018].
- Queijo, J. V., 2018. Colocação de Militares em Cargos Internacionais [Entrevista]. Angra do Heroísmo (23 março 2018).
- Raleiras, M. S. T., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (17 janeiro 2018).
- Ramos, C., 2013. Pessoas. In: Dias, A. L., Varela, M. e Costa, J. L., 2013. *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics. Cap. 5.
- Ribeiro, A. S., 2010. *Teoria Geral da Estratégia: O essencial do processo estratégico*. Coimbra: Edições Almedina.
- Roldán, L., 2014. Prueba estadística ANOVA y Tukey, [Em linha]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BPTSJYJWMQo4>, [Consult. em 27 de novembro de 2017].
- Santos, A. J. R., 2008. *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L. A., et al., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: Fronteira do Caos Editores.
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, P. J. N. R., 2017. *Os Adidos de Defesa: Diplomacia Económica e as Necessidades das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016-2017. IUM.
- Simões, M. J. M., 2015. AprendIS: Uma Ferramenta para a Aprendizagem (In)Formal em Informática na Saúde [Em linha]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80792/2/36781.pdf>, [Consult. em 1 de abril de 2018].
- Sousa, M. J. e Baptista, C. S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. 5.^a ed. Lisboa: Pactor.
- Tukey, J. M., 1977. *Exploratory Data Analysis*. California: Addison-Wesley Publishing Company.



- Vigário, P. M. R. G., 2018. Objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais [Entrevista]. Lisboa (11 janeiro 2018).
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Zaiontz, C., s/d. Unplanned Comparisons [Em linha]. Disponível em: <http://www.real-statistics.com/one-way-analysis-of-variance-anova/unplanned-comparisons/>, [Consult. em 5 de abril de 2018].



Apêndice A — Base Conceptual

Ameaça – É um fator da envolvente externa com potencial para prejudicar uma organização (elemento negativo) (Dias, 2013, p. 318).

Análise externa – Estudo da envolvente externa de uma organização para escolher os fatores (situações atuais ou tendências futuras) que têm maior potencial para a influenciar, tendo em consideração a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto positivo ou negativo (Dias, 2013, p. 298).

Análise interna – Estudo da situação de uma organização em termos das suas potencialidades e fraquezas (Dias, 2013, p. 322).

Análise SWOT – É uma técnica usada para fazer um diagnóstico estratégico de uma organização no meio onde desenvolve a sua atividade. A nível interno e em relação às organizações concorrentes são diagnosticados os pontos fortes (*Strenghts*) e os pontos fracos (*Weakness*) e a nível externo são diagnosticadas as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). Os fatores essenciais constituem a base para a definição dos objetivos estratégicos (Economias, 2017) e da estratégia da organização (Cadle, Paul e Turner, 2010, pp. 15-16).

Autoridade – O direito e o poder legal que um órgão ou serviço da estrutura das FFAA tem em relação a outros órgãos ou serviços da mesma, para dar ordens e esperar obediência no que respeita às responsabilidades que estão definidas para esse órgão ou serviço (AR, 2014b, art. 6.º; Chiavenato, 2014, p. 99; Exército Português, 2012, p. 3-1).

Cargo – É um “Posto de trabalho estabelecido em estrutura orgânica aprovada ao qual correspondem um conjunto de atividades desempenhadas de forma regular por um titular” (Exército Português, 2017, p. 9).

Cargo Internacional – É uma posição, emprego ou lugar estabelecido em estrutura orgânica aprovada de uma OI e da respetiva missão ou representação militar nacional, ou ainda junto de estrutura militar de outro país, que é objeto de uma descrição de cargo internacional específico e a comissão normal tem a duração de três anos (CR 1981a/c; EMGFA, 2002, Anx J; MDN 2015a, art. 33.º e 34.º).

Colocação – A colocação de militares em comandos, quartéis-generais, unidades, estabelecimentos ou órgãos de uma OI, bem como em missões e representações militares nacionais, é efetuada por nomeação (EMGFA, 2002; MDN, 2015a, art. 132.º-138.º).

Estratégia – A ação a desenvolver por uma organização para alcançar os objetivos estratégicos, tendo em consideração os recursos disponíveis e as contingências externas (Felício, 2008 e 2017).



Estrutura organizacional – É a forma estabelecida para a execução de tarefas e relações entre os elementos de uma organização (Gibson et al., p. 13).

Formulação da estratégia – Definição das ações a desenvolver para alcançar os objetivos estratégicos e cumprir a missão de uma organização (Dias, 2013, p. 301).

Gestão – É um “processo de coordenação e integração de actividades, através do planeamento, organização, direcção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente” (Santos, 2008, p. 27).

Gestão de Recursos Humanos – “consiste no controlo sistemático de um conjunto de processos inter-relacionados que afetam a todos os elementos da organização”, pois estão centrados na coordenação dos RH com vista a obter o seu contributo para os objetivos da organização (Ramos, 2013, p. 187).

Gestão do Conhecimento – “Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização” (Chiavenato, 2014, p. 578).

Gestão Estratégica – É um “processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do *sistema de valor* de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objectivos com a máxima eficácia e eficiência” (Santos, 2008, p. 328).

Gestão Estratégica de Recursos Humanos – É uma visão moderna da GRH como “atividade estratégica” e uma conceção evoluída da sua área de intervenção que “inclui a gestão da cultura da organização, o desenho da estrutura organizacional, a gestão de competências, a criação de condições para que os recursos humanos constituam uma vantagem competitiva para a organização”, ou seja, “procura encontrar soluções para os problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos, as organizações e o futuro de ambos”, para tal deve ser delineado “um conjunto de atividades de planeamento, organização, coordenação e controlo” (Ramos, 2013, pp. 183 e 196-197).

Implementação da estratégia – Definição da forma como a estratégia formulada será executada (planeamento da estrutura da organização e da afetação dos recursos organizacionais necessários – financeiros, humanos, tecnológicos, processos, tempo) (Santos, 2008, pp. 329-333).

Interesses de Portugal – “afirmar a sua no mundo, consolidar a sua inserção numa sólida rede de alianças, defender a afirmação e a credibilidade externa do Estado, valorizar



as comunidades portuguesas e contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional” (PCM, 2013a).

Níveis de autoridade – Autoridade hierárquica, autoridade funcional, autoridade técnica e autoridade de coordenação (AR, 2014b).

Nomeação – Acto de uma autoridade competente que efetiva uma colocação (MDN, 2015a, art. 132.º-138.º).

Objetivos estratégicos – Os resultados globais a alcançar a longo prazo (três anos) e que abrangem todo o sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais (Chiavenato, 2014, pp. 234-235; CR, 1981a, art. 6.º; Dias, 2013, p. 353).

Oportunidade – É um fator da envolvente externa com potencial para beneficiar uma organização (elemento positivo) (Dias, 2013, p. 318).

Organização Internacional – É uma “*associação de sujeitos de direito internacional (...) constituída com carácter de permanência (...) por um adequado acto jurídico internacional (...), com vista à realização de objectivos comuns aos seus membros (...) e prosseguidos através de órgãos próprios (...) habilitados a exprimir na conformidade das regras pertinentes do pacto constitutivo (...), a vontade própria – juridicamente distinta da dos seus membros (...) – dessa especial pessoa jurídica*” (Campos, et al., 2010, p. 39).

Ponto forte – É uma capacidade positiva interno que constitui uma vantagem face às organizações concorrentes (Dias, 2013, p. 342).

Ponto fraco – É um fator interno que constitui uma desvantagem face às organizações concorrentes (Dias, 2013, p. 342).

Processo – “um fluxo de acontecimentos inter-relacionados, que se movem em direção a determinado objetivo, consequência ou fim” (Ramos, 2013, p.187).

Sistema de colocação de militares em cargos internacionais – O conjunto das entidades, estruturas e processos empregues para colocar militares nesses cargos, em conformidade com Ramos (2013, p. 187)¹⁵.

Tipo de estrutura – É uma classificação da organização em função da forma e disposição dos órgãos e dos critérios escolhidos para a divisão do trabalho (incluindo relações de autoridade) (Chiavenato, 2014; Nunes, 2016).

¹⁵ “Em termos genéricos, os sistemas podem ser definidos como um conjunto de elementos com uma função determinada, interdependentes e complementares”.



Apêndice B — Entrevistas Questão Derivada 1

Entrevista em Guião

Cabeçalho do guião

Exmo. Senhor,

O meu nome é António José Pardal dos Santos, sou Oficial do Exército Português, da Arma de Artilharia, com o posto de Coronel, e sou Auditor do Curso de Promoção a Oficial-General (CPOG) 2017/2018, que decorre no Instituto Universitário Militar (IUM).

No âmbito do referido curso, estou a elaborar um Trabalho de Investigação Individual (TII) sobre o tema “**Colocações de Militares em Cargos Internacionais. Contributo para uma Estratégia Nacional**”, que tem o objetivo geral de “Conceber o contributo para a edificação de uma estratégia de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais, ao nível das Forças Armadas portuguesas”, e o objetivo específico de “Formular os objetivos estratégicos das Forças Armadas portuguesas no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais”.

Para alcançar o objetivo específico definiu-se um percurso que começa na análise interna (identificação dos pontos fortes e pontos fracos) e análise externa (identificação de oportunidades e ameaças), inclui o estabelecimento de objetivos de natureza militar e objetivos de natureza não militar coerentes com a análise efetuada, e culmina na seleção dos objetivos que são estratégicos.

A presente entrevista destina-se a recolher dados para alcançar o objetivo específico do trabalho e consequentemente o objetivo geral.

Solicito a sua autorização para referir no trabalho o conteúdo da presente entrevista associado ao seu nome. Caso não seja essa a sua vontade, garanto a confidencialidade do entrevistado e tratarei a informação recolhida de forma anónima.

A sua colaboração é muito importante para atingir o objetivo e tornará o conteúdo da investigação mais profundo e rico.

Estimo que a entrevista dure um máximo de 40 minutos.

Caracterização do entrevistado

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado (facultativo): _____

Ramo: _____ Posto: _____ Classe, A/S ou Esp: _____

Cargo: _____ Tempo no cargo: _____

Local: _____ Data: _____

Hora de início: _____ Hora do fim: _____

Guião da entrevista

1. Que **pontos fortes** considera existirem no sistema* de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais e nos militares que são nomeados para esses cargos (i.e. fatores que constituem uma vantagem)?

* *Conjunto das pessoas, estrutura e processo.*



2. Que **pontos fracos** considera existirem no sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais e nesses militares (i.e. fatores que constituem uma desvantagem)?
3. Que **oportunidades** considera existirem na envolvente externa do sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais (fora do EMGFA e Ramos, por ex. MDN, OTAN, União Europeia) (i.e. fatores com potencial para beneficiar o sistema)?
4. Que **ameaças** considera existirem na envolvente externa do sistema de colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais (fora do EMGFA e Ramos, por ex. MDN, OTAN, União Europeia) (i.e. fatores com potencial para prejudicar o sistema)?
5. Quais são os **objetivos específicos** (responsabilidade primária pelo cumprimento) a alcançar pelo sistema de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais (coerentes com a análise efetuada – respostas 1-4)?
6. Quais são os **objetivos de colaboração**, i.e. relativos à língua, cultura, economia de defesa, etc., a alcançar pelo sistema de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais (coerentes com a análise efetuada – respostas 1 a 4)?
7. Entre os objetivos específicos e de colaboração a alcançar enunciados, quais são os **objetivos estratégicos*** do sistema de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais?

* Os resultados globais a alcançar a longo prazo (três anos) e que abrangem todo o sistema (características: quantificáveis, mensuráveis, exigentes, realistas, priorizados, temporizados).

Muito obrigado pela sua colaboração. Sem ela não seria possível a prossecução da presente investigação.

Em seguida irei efetuar a redação da entrevista, após o que proponho submete-la à sua consideração, se assim o entender. (*Solicitar o e-mail para enviar o draft ou coordenar outra modalidade de ação.*)

Agradeço mais uma vez a sua colaboração.

Entrevistados

Quadro 6 – Relação de entrevistados Questão Derivada 1.

N.º	Cargo	Posto e Nome
1	Subdiretor da Direção de Pessoal/Força Aérea	Coronel Luís Manuel Gomes Graça
2	STRIKFORNATO Deputy Chief of Staff and Portuguese SNR	Capitão-de-Mar-e-Guerra Paulo Cavaleiro Ângelo
3	Adjunto do Chefe da Repartição de Pessoal, da Divisão de Recursos/EMGFA	Capitão-de-Fragata Pedro Miguel Rica Gonçalves Vigário
4	Commander Joint Analysis and Lessons Learned Centre	Brigadeiro-General Mário Alberto Vilhena da Salvação Barreto
5	Chefe da Divisão de Recursos/EMGFA	Major-General Maurício Simão Tendeiro Raleiras
6	Chefe da Repartição de Nomeações e Colocações da Direção de Pessoal/Marinha	Capitão-de-Mar-e-Guerra Rodrigues Pinto
7	Chefe da Secção de Gestão de Carreiras, do Comando do Pessoal/Exército	Coronel José Dias Lages



Entrevistas

Quadro 7 – Respostas à Pergunta 1.

Entrevistado	Pontos fortes
1	<ul style="list-style-type: none">- Sistema com arquitetura e responsabilidades bem definidas.- Experiência do conjunto das pessoas ligadas ao processo.- Boa comunicação entre instituições da estrutura das FFAA (EMGFA e Força Aérea).- Requisitos dos cargos bem definidos.- Processo de seleção interno coerente, planeado e ajustável à tipologia dos cargos.- Capacidade de adaptação dos militares.- Elevado empenho e dedicação dos militares.- Níveis de desempenho elevados.
2	<ul style="list-style-type: none">- Sistema com procedimentos bem definidos.- Estamos nas organizações certas e nos cargos certos.- Existem militares com conhecimento e preparação para desempenhar os cargos.- Os militares têm boa capacidade de integração e adaptação.- Os militares são flexíveis.- Elevado empenho dos militares.
3	<ul style="list-style-type: none">- Os militares têm experiência.- Os militares são flexíveis.- Os militares têm boa capacidade de adaptação.- Elevado empenho dos militares.- Prestação de apoio aos militares sempre que solicitado.
4	<ul style="list-style-type: none">- Formação dos militares.- O apoio prestado pela Representação Nacional (Quartel-general da OTAN).- O Representante Militar ter a seu cargo a OTAN e a UE.- Bom apoio administrativo-logístico.- Grande capacidade de adaptação dos militares.- Capacidade de relacionamento multicultural e multinacional.
5	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento antecipado pelos Ramos (geralmente de nove meses a um ano) dos cargos a prover, o que permite uma adequada e cuidadosa seleção dos militares, reconhecida de forma generalizada no desempenho dos militares portugueses nos cargos internacionais.- Seleção (...) dos cargos a prover em função dos interesses nacionais.- Rotatividade da maioria dos cargos (transversais) que não são específicos de um Ramo e que permitem a obtenção de conhecimentos e experiências para os vários Ramos (...).- Definição clara das funções a desempenhar pelo incumbente, consubstanciada na “<i>Job Description</i>” (...) serve de referência para a seleção (...).- Centralização da dependência dos cargos internacionais no CEMGFA, embora localmente sejam acompanhados pelos “<i>Senior National Representatives</i>” (...).- Dependência funcional centralizada no Centro de Informações e Segurança Militar no caso dos Adidos.- Facilidade de interação dos militares.- Boa preparação técnica dos militares.
6	<ul style="list-style-type: none">- Internamente, e no âmbito do processo de indigitação (...), a existência de normativo.- A abertura de convites.- O critério, rigor, transparência e objectividade colocados na elaboração dos processos de apoio à decisão.- O cumprimento dos princípios que norteiam as nomeações e colocações (...) nomeadamente a satisfação das necessidades de serviço (...), a garantia das condições para o desenvolvimento da carreira, a rentabilização da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida, e a conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com as necessidades (...).
7	<ul style="list-style-type: none">- Processo de seleção interno coerente (com método), planeado (no tempo certo) e ajustável à tipologia dos cargos quando estes são conhecidos antecipadamente.- Capacidade de integração e adaptação dos militares aos cargos face à formação e experiência adquirida.- A rotatividade dos cargos.- Clareza das tarefas que irão executar nos cargos.



Quadro 8 – Respostas à Pergunta 2.

Entrevistado	Pontos fracos
1	<ul style="list-style-type: none">- Não há um procedimento tipificado de acompanhamento dos militares (é “ad-hoc”).- Indefinição da atribuição de certos cargos aos Ramos (...).- Alteração “ad-hoc” das datas de rotação de alguns cargos.- Os contributos dos militares apresentados no Relatório de fim de comissão de serviço não são normalmente tidos em conta para a melhoria do desempenho dos cargos.- Colocações exclusivamente nas áreas em que existe técnica ou capacidades nacionais (...).- Proficiência linguística (Inglês) dos militares das áreas técnicas (...).- Existem poucos militares com proficiência linguística em Francês.
2	<ul style="list-style-type: none">- Não há um procedimento para explorar os saberes e experiência que os militares adquirem.- O processo de colocação é desencadeado com pouca antecedência.- A sobreposição não ocorre sempre ou não cumpre os padrões OTAN.- A preparação/aprontamento para os cargos é insuficiente.- Existem poucos cargos com poder de influência nos quartéis-generais principais da OTAN (cargos do posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra/Coronel).- A preparação na língua inglesa não é muito boa, mas permite atingir os mínimos (...).- Não há preocupação do acompanhamento dos cargos no estrangeiro.
3	<ul style="list-style-type: none">- Não é dada a formação essencial que consta da descrição dos cargos (<i>Job Descriptions</i>).- Não são cumpridos os prazos estabelecidos no processo de colocação.- (...) uma percentagem mínima de militares que necessita de formação linguística adicional.- Falta de pessoal disponível para preencher todos os cargos internacionais (TN).- Acumulação de funções de estado-maior com funções de apoio administrativo.
4	<ul style="list-style-type: none">- O acompanhamento é só ao nível administrativo.- Não há exploração do conhecimento e experiência adquiridos.- A comunicação estratégica de Portugal com os militares (...) é reduzida.- Capacidade financeira para a realização de missões de serviço.- Preparação linguística fraca.
5	<ul style="list-style-type: none">- A rotatividade nos cargos (transversais) que não são específicos de um Ramo (...) introduz alguma desproporcionalidade na atribuição de cargos entre os Ramos (...).- Processo de seleção nos Ramos muito moroso, tardia indigitação e processo administrativo de nomeação que requer muito tempo.- Necessidade frequente de repetição de testes de aferição do perfil linguístico (...).- O quantitativo de cargos internacionais (cerca de 160 no estrangeiro e cerca de 70 em TN), a que se acrescenta as diferentes tipologias (...) e JD muito diferenciadas, inviabiliza um acompanhamento técnico e funcional a partir do EMGFA. (...) o acompanhamento do cargo a partir do EMGFA é efetuado pela DIREC mas apenas ao nível administrativo.- O acompanhamento do desempenho funcional do cargo é efetuado nas estruturas nas quais os cargos estão inseridos, normalmente através do “<i>International Evaluation Report</i>” (...).- Para uma Nação ter direito a prover determinados cargos relevantes (...) é necessário satisfazer as regras de “<i>vertical slice</i>” (...).
6	<ul style="list-style-type: none">- O actual modelo (...) não permite a uma atempada nomeação formal dos militares (pelo CEMGFA), que garanta (...) um ano de preparação antes da data de tomada de posse (...).- Plano de preparação dos militares (...) para o cargo (aprontamento* (...)) pouco robusto.(*) <i>Dar um militar como pronto para o cumprimento da missão. Inclui atividades médico-sanitárias e, em alguns teatros ou situações, preparação linguística, exercícios de tiro, distribuição de equipamento e armamento (pessoal projetável), etc.</i>- Acompanhamento dos militares no estrangeiro (...) pouco robusto.
7	<ul style="list-style-type: none">- A proficiência dos militares nas línguas estrangeiras (inglês e francês).- Dificuldade em fazer o acompanhamento técnico e funcional dos militares (...).- Aparece com alguma frequência a necessidade de ocupação de cargos “ad-hoc” decorrente de conferências de forças (...).- O Ramo só faz o acompanhamento ao nível administrativo não extraindo a mais-valia da ocupação do cargo.- Orientação exígua quanto à escolha dos cargos que se pretende prover (...).- Dificuldade em prover cargos internacionais em território nacional.



Quadro 9 – Respostas à Pergunta 3.

Entrevistado	Oportunidades
1	<ul style="list-style-type: none">- Relações internacionais, projeção da imagem do País e defesa da sua posição internacional (utilizar militares com “soft skills” – capacidades sociais).- Ligação a outras instituições/organismos nacionais no país de colocação.- Coerência integrada com a política de defesa nacional, diplomacia, economia, cultura (Conceito estratégico de defesa nacional).- Valorização das informações estratégicas.- Rentabilização dos meios e capacidades nacionais.
2	<ul style="list-style-type: none">- Recolha de boas práticas.- Aquisição de saberes e experiência.- Desenvolvimento das competências profissionais.- Desenvolvimento da proficiência linguística (Inglês).- Promoção de atividades e instituições nacionais.
3	<ul style="list-style-type: none">- Recolha de conhecimento e experiência para aplicação a nível nacional.- Recolha de informações.- Promoção da cultura e turismo nacionais.
4	<ul style="list-style-type: none">- Ganhar experiência e adquirir conhecimentos.- Explorar conhecimento com potencial retorno para Portugal.- Dar a conhecer Portugal e as suas capacidades.- Explorar a comunicação estratégica.- Explorar as informações.
5	<ul style="list-style-type: none">- A Cooperação Estruturada Permanente tenderá a potenciar novos cargos no âmbito da UE.- A nova estrutura de comandos da OTAN, que se prevê venha a criar dois novos comandos (um na área logística e outro na área marítima) implicará que as nações tenham de prover mais cargos, o que poderá levar a um reforço orçamental para esta finalidade.- Estudar a possibilidade de alguns cargos internacionais, pelas suas características em termos funcionais e geográficos, poderem ser providos fora do contexto do Decreto-Lei 55/81, isto é, serem providos como elemento nacional destacado, recorrendo à fonte de financiamento das Forças Nacionais Destacadas (caso que já se verifica na <i>Federated Mission Networking</i>, no <i>Standing North Atlantic Treaty Organization Maritime Group</i>¹, e eventualmente poderá vir a aplicar-se às <i>North Atlantic Treaty Organization Force and Integration Unit</i>). Esta situação já é utilizada em maior escala por outros países.- Estreitar ligação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros tendo em vista aproveitar situações/ocasiões em que Portugal desempenha temporariamente funções em OI, para prover cargos com militares das FFAA, como por exemplo aconteceu com a presidência da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa.
6	<ul style="list-style-type: none">- A aquisição e transferência de conhecimento e experiência para a realidade nacional.- A projeção da competência, prestígio e imagem dos militares e das FFAA.- A dinamização da indústria nacional no âmbito das ações de diplomacia económica.
7	<ul style="list-style-type: none">- A nível internacional a projeção do País e das FFAA.- Aquisição de novos ensinamentos e acompanhamento da evolução da doutrina do emprego de forças.- Promoção de Portugal.- Integração dos militares em ambiente internacional.



Quadro 10 – Respostas à Pergunta 4.

Entrevistado	Ameaças
1	<ul style="list-style-type: none">- Segregação (a colocação ser vista apenas do ponto de vista do estatuto, abonos e direitos estabelecidos em legislação específica e acordos ou convenções internacionais).- Imagem negativa prejudicial às FFAA e ao País.- Falta de partilha de informação com outras estruturas nacionais.- Desarticulação da posição nacional.
2	<ul style="list-style-type: none">- Marginalização profissional no caso de militares com pouca experiência e fraco domínio da língua inglesa.- Maior representação quantitativa e qualitativa de outros países.
3	<ul style="list-style-type: none">- As restrições financeiras, que não permitem preencher todos os cargos.- Diminuição do efetivo militar nas FFAA.
4	<ul style="list-style-type: none">- O elevado ritmo da mudança das estruturas internacionais.- O impacto que tem nos recursos humanos e financeiros.- Não conseguir satisfazer os pedidos e necessidades das organizações internacionais.- A contribuição financeira requerida.
5	<ul style="list-style-type: none">- Eventual apetência de algumas estruturas exteriores ao EMGFA para controlarem o processo de seleção e nomeação para alguns cargos internacionais, nomeadamente no caso dos Adidos, Oficiais de ligação junto da OTAN, UE e Organização das Nações Unidas e cargos relacionados com a política de Defesa Nacional.- Restrições orçamentais que inviabilizam o crescimento e a possibilidade de alargar a participação em novos cargos por vezes com grande relevância.- Condicionamento imposto de prover novos cargos por recurso a suspensão de cargos já existentes.- Eventual alteração do estatuto de equiparação dos cargos internacionais à carreira diplomática, como medida de contenção de custos.- Redução da visibilidade de Portugal pela tendência de redução de cargos providos e pela impossibilidade de responder a novas áreas e assumir novos compromissos.
6	<ul style="list-style-type: none">- A escassez de recursos humanos e o impacto que a nomeação de militares para estes cargos acarreta para a matriz interna dos Ramos.- Em função da qualidade do seu desempenho e competência, o risco de aliciamento dos militares para prorrogações de funções ou estabelecimento de contratos de trabalho, com ou sem quebra de vínculo com as Forças Armadas (abate ao Quadro Permanente, licenças ilimitadas, etc.).
7	<ul style="list-style-type: none">- O domínio da língua inglesa e francesa.- Incapacidade de prover cargos por falta de efetivos com a formação adequada para o cargo.- Diminuição do efetivo nos Ramos com vista ao cumprimento das missões internas, quer Forças Nacionais Destacadas ou Elementos Nacionais Destacados.- O aliciamento dos militares em cargos internacionais no que toca à prorrogação ou a candidatura a outros cargos em concursos internos (ex: Organização das Nações Unidas, Agências).



Quadro 11 – Respostas à Pergunta 5.

Entrevistado	Objetivos específicos
1	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar a capacidade de neutralização das ameaças e riscos à segurança nacional.- Diminuir vulnerabilidades nacionais.- Contribuir para informações estratégicas.- Formar e qualificar os militares de acordo com a doutrina das organizações internacionais de que Portugal faz parte.- Selecionar, preparar e colocar militares que cumpram os padrões estabelecidos pelas OI.
2	<ul style="list-style-type: none">- Adquirir saberes que possam ser importados e aplicados a nível nacional.- Colocar militares em cargos de decisão favoráveis aos interesses nacionais.- Selecionar e colocar os militares mais qualificados e experientes, pois só estes conseguem ombrear com os seus pares internacionais.- Preparar para o cargo.
3	<ul style="list-style-type: none">- Colocar militares experientes e com a formação adequada em todos os cargos internacionais que Portugal se comprometeu em preencher. Não sendo possível, deve ser estabelecida uma percentagem inferior, 90% (...) flexibilidade de podermos ter mais cargos atribuídos (...) alternando o seu provimento conforme as necessidades.- Ser eficaz e eficiente para prestigiar Portugal.- Cumprir os prazos estabelecidos no processo de colocação.- Formar e preparar os militares de acordo com os requisitos estabelecidos nas JD.
4	<ul style="list-style-type: none">- Adquirir e explorar conhecimentos para desenvolvimento das capacidades militares nacionais.- Dar visibilidade e prestígio à contribuição nacional.- Selecionar e colocar as pessoas certas nos cargos certos (*).- Dar a formação específica estabelecida nas <i>Job Descriptions</i>.
5	<ul style="list-style-type: none">- Assegurar o cumprimento dos compromissos assumidos por Portugal no âmbito das OI de que faz parte e, nomeadamente na OTAN, no âmbito da Defesa Coletiva.- Solidariedade e reciprocidade com os restantes parceiros na partilha das tarefas e dos encargos nas OI.- Permitir atualização de conhecimentos e doutrina, e retorno institucional resultante do contacto com o funcionamento de quartéis-gerais e OI.- Colocar os militares certos nos cargos certos (*).
6	<ul style="list-style-type: none">- Selecionar e colocar o militar mais habilitado ao exercício do cargo.- Estabelecer canais de comunicação com o militar, a fim de efectuar um eficaz acompanhamento e obter o esperado retorno em termos de conhecimento e informação.- Habilitar os militares com mecanismos de apoio que possibilitem influenciar os processos de decisão em favor do interesse nacional.- Obter conhecimento, informação e experiência relevante para o país e para as FFAA.- Projectar uma imagem moderna, competente e profissional do País, das suas FFAA e dos seus militares.
7	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento da doutrina da OI onde for colocado.- Atualização e obtenção de novos conhecimentos como contributo para eficiência e eficácia das FFAA.- Projeção do País e das FFAA.- Para cargos de relevância crítica, preparar e qualificar o militar para que este possa contribuir para os desígnios nacionais.- Selecionar cargos nas OI com vista à prossecução dos interesses nacionais.- Obtenção de formação adequada para o desempenho do cargo (Inglês e outra).- Garantir uma participação militar permanente, quantitativa e qualitativamente representativa nas estruturas internacionais de defesa de que Portugal faz parte, com prioridade para a OTAN e UE, como forma de afirmação do País e de procura da melhor articulação possível dos interesses nacionais com os interesses dessas organizações.- Prover a totalidade dos cargos atribuídos ao País. Contudo, há situações em que tal não é possível, neste caso não baixar dos 90% de provimento.

(*) Os militares com a experiência e as competências profissionais e pessoais adequadas ao perfil profissional dos cargos e ao que se espera do seu desempenho.



Quadro 12 – Respostas à Pergunta 6.

Entrevistado	Objetivos de colaboração
1	<ul style="list-style-type: none">- Valorizar a língua e a cultura portuguesa.- Promover a indústria de defesa nacional.- Aproveitar as oportunidades, designadamente na partilha do conhecimento, da tecnologia e da inovação.- Articular a ação com outros elementos da estratégia de defesa nacional (política, diplomacia, economia).
2	<ul style="list-style-type: none">- Promover a língua, cultura, economia e sociedade portuguesas.
3	<ul style="list-style-type: none">- Divulgar a cultura e turismo de Portugal.
4	<ul style="list-style-type: none">- Dar a conhecer Portugal e criar confiança nos aliados.- Divulgar e criar oportunidades para a economia de defesa nacional.
5	<ul style="list-style-type: none">- Compromisso para a Defesa Coletiva.- Representação nacional.- Motivação dos militares selecionados para os cargos.- Prestígio das FFAA.
6	<ul style="list-style-type: none">- Dinamizar a indústria nacional através de ações de diplomacia económica.- Divulgar a cultura, a língua e o País através de ações de índole cultural e desportiva.
7	<ul style="list-style-type: none">- Promover a indústria de defesa nacional e a investigação e desenvolvimento.- Divulgar a língua, cultura e do País.- Fortalecimento de laços e confiança.

Quadro 13 – Respostas à Pergunta 7.

Entrevistado	Objetivos estratégicos
1	<ul style="list-style-type: none">- Formar e qualificar os militares de acordo com a doutrina das OI de que Portugal faz parte.- Selecionar, preparar e colocar “os militares certos nos cargos internacionais certos” (*) aprovados, integrando na sua atividade ações militares e de outros âmbitos da estratégia de defesa nacional, para assegurar a proteção da nação portuguesa e a prossecução dos interesses nacionais.
2	<ul style="list-style-type: none">- Selecionar, preparar e colocar os militares mais qualificados e experientes nos cargos internacionais.- Adquirir saberes que possam ser importados e aplicados a nível nacional.- Promover a língua, cultura, economia e sociedade portuguesas.
3	<ul style="list-style-type: none">- Formar e preparar os militares de acordo com os requisitos estabelecidos nas <i>Job Descriptions</i>.- Colocar militares experientes e com a formação adequada em todos os cargos internacionais que Portugal se comprometeu em preencher. <p>O provimento dever ser de 90%, para haver a flexibilidade de poder ter mais cargos atribuídos, alternando o seu provimento conforme as necessidades.</p>
4	<ul style="list-style-type: none">- Selecionar e colocar as pessoas certas nos cargos certos (*).- Divulgar e criar oportunidades para a economia de defesa nacional.
5	<ul style="list-style-type: none">- Assegurar o cumprimento dos compromissos internacionais no âmbito da Defesa Coletiva.- Colocar os militares certos nos cargos certos (*).- Retorno institucional para os Ramos e FFAA da participação no desempenho de cargos internacionais. <p>É estratégico manter uma seleção rigorosa dos futuros incumbentes, quer do ponto de vista técnico-profissional, quer do ponto de vista do domínio da língua inglesa.</p>
6	<p>Através de uma boa preparação dos militares e de um eficaz acompanhamento e apoio:</p> <ul style="list-style-type: none">- Obter conhecimento, informação e experiência relevante para o país e para as FFAA;- Influenciar os processos de decisão em prol do interesse nacional;- Dinamizar a indústria nacional através de ações de diplomacia económica;- Projectar uma imagem moderna, competente e profissional do País, das suas FFAA e dos seus militares;- Divulgar a cultura, a língua e o País através de ações de índole cultural e desportiva.
7	<ul style="list-style-type: none">- Garantir uma participação militar permanente, quantitativa e qualitativamente representativa nas estruturas internacionais de defesa de que Portugal faz parte, com prioridade para a OTAN e UE, como forma de afirmação do País e de procura da melhor articulação possível dos interesses nacionais com os interesses dessas organizações.- Para cargos de relevância crítica, preparar e qualificar o militar para que este possa contribuir para os desígnios nacionais.- Selecionar cargos nas OI com vista à prossecução dos interesses nacionais.

(*) Ver Quadro 11 (p. B-7).



Apêndice C — Entrevista ao *United States Senior National Representative* na STRIKFORNATO

Entrevista ao *Captain United States Navy* Jon-Paul LaBruzzo, *United States Senior National Representative*, na STRIKFORNATO, em Oeiras, realizada no dia 20 de novembro de 2017, das 15:00 às 15:30 horas:

1. Pergunta sobre o processo de colocação dos militares dos EUA em cargos internacionais:

The STRIKFORNATO's organic framework contains 161 billets, of which 110 are filled out, of these 45 are United States Navy (36) and the Marine Corps (09).

I speak about the placement of the Navy's military personnel as the process I know (the placement of the Marines is handled by their own services). This process is conducted by the Navy services in the United States, which make a survey of all the billets to be fulfilled at national and abroad level and their ordination by priority. Then, taking into consideration the requirements of the mission and of the billets to be fulfilled, the staff databases are consulted to identify the military personnel that are available to fill them in accordance with the career choices that are assigned to each and the competencies that they have.

The process of assigning and distributing personnel seeks to balance the needs of the Navy with the career needs and personal desires of the individual.

NATO billets are assigned a filling level of 90%.

2. Pergunta sobre o processo de preparação e formação dos militares dos EUA para o cargo a ocupar:

If necessary, the military personnel shall undergo a training period in schools before fulfill a billet, according to the requirements of the billet and the competences they need to acquire.

Furthermore, a mandatory sponsorship programme is established. The patron is the military who is currently filling the billet, which informs the military sponsored on the needs of training, aspects to take into consideration in the billet and matters relating to the change to a new country (eg: Rental of house, schools, legal document to be dealt with).

3. Pergunta sobre o tempo de antecedência da nomeação relativamente à ocupação de um cargo:

Ideally, the assignment should take place six months in advance, but it may take place up to a year before, and there have been cases of appointments with only two months in advance. I was informed of his destination seven months in advance and the assignment took place four months in advance.

4. Pergunta sobre o tempo estabelecido para a sobreposição de funções:

United States always seek at least one month of overlap to deal with the issues related to the billet, the change of residence and the movement of the family. The maximum permitted time is three months.

5. Pergunta sobre o apoio que é prestado aos militares colocados em Portugal:

There is a National Support Element that provides administrative support to all the United States military personnel stationed in Portugal. This element receives guidance from Commander United States Navy Region Europe-Africa-Southwest Asia (COMNAVEURAFSWA) and its subordinate command at Naval Station Rota, Spain.



Apêndice D — Tipos de Estrutura Organizacional e Tendências

Tipos de Estrutura Organizacional

Estrutura linear

A estrutura linear é o tipo de organização mais simples e antiga. A forma é piramidal e o comando é centralizado, mas necessita de delegar autoridade para os níveis mais baixos quando a organização cresce, segundo Chiavenato (2014, p. 38) (Figura 11), que refere ainda a clara delimitação das responsabilidades, a especialização vertical, ser de fácil implantação e o tipo de organização indicado para pequenas empresas, bem como as desvantagens: linhas de comunicação rígidas o que atrasa a tomada de decisão e pode provocar distorções e dificultar a inovação e a adaptação; a autoridade pode tornar-se autocrática e os chefes generalistas (p. 192-194).

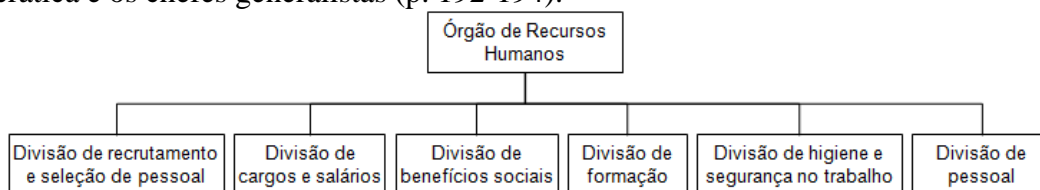


Figura 11 – Organização do órgão de recursos humanos (estrutura linear).

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 18).

Estrutura funcional

A estrutura funcional é o tipo de organização que aplica o critério da separação dos órgãos/departamentos por funções (financeira, comercial, recursos humanos, produção), sendo a autoridade funcional ou dividida com base na especialização, logo cada subordinado tem vários superiores, reportando a cada um deles conforme o assunto da sua especialidade, segundo Chiavenato (2014, pp. 195-197) (Figura 12). Este autor refere as vantagens de proporcionar a especialização dos trabalhadores por áreas do conhecimento, permitir a melhor supervisão técnica possível, desenvolver comunicações diretas e separar o planeamento e controlo da execução. Quanto às desvantagens, existe a diluição e consequente perda de autoridade de comando devido à subordinação múltipla, tendência para a concorrência entre os especialistas, tensão e conflitos dentro da organização.

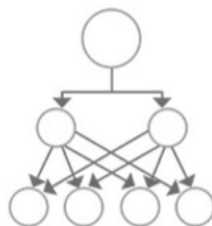


Figura 12 – Estrutura funcional.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 197).

Estrutura linha-staff

A estrutura linha-staff teve a sua origem no século XVIII, na Prússia, com a criação de um estado-maior (conjunto de especialistas) para assessorar o comando militar (Chiavenato, 2014, p. 37). É uma combinação dos tipos de organização linear e funcional, os órgãos de linha são responsáveis pela execução das tarefas principais (têm autoridade para decidir e executar – hierárquica) e os órgãos de estado-maior executam as tarefas de planeamento, controlo e assessoria (têm autoridade funcional ou técnica) (Figura 13). Tem a vantagem de assegurar assessoria especializada, mantendo o princípio da unidade de comando, e da atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e de staff. As desvantagens são a existência de conflitos e dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre órgãos de linha e de staff (Chiavenato, 2014, pp. 198-204).

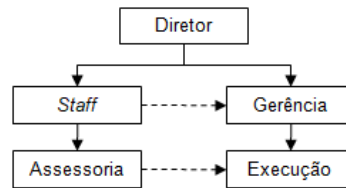


Figura 13 – Estrutura linha-staff.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 203).

Estrutura por equipas

A estrutura por equipas confere às organizações flexibilidade e agilidade para fazer face ao ambiente global e competitivo por meio da descentralização (atribuição de responsabilidades e delegação de autoridade). As equipas são do tipo funcional cruzado (estrutura não permanente constituída por pessoas de várias subunidades para resolver problemas comuns, uma é o líder e as outras têm dupla dependência: do líder e da sua subunidade) ou permanentes (órgãos formais constituídos para resolver problemas de interesse da mesma). Este tipo de estrutura tem as seguintes vantagens: economia de escala e treino especializado, redução das barreiras entre departamentos e do tempo de reação aos requisitos do cliente e às mudanças ambientais, promoção da participação das pessoas, redução de custos administrativos pois não necessita de gerentes para sua supervisão. As suas desvantagens são os conflitos e uma dupla lealdade, o aumento de tempo e recursos despendidos em reuniões, a necessidade de coordenação, poder provocar uma descentralização exagerada e não planeada (Chiavenato, 2014, pp. 521-523).

Estrutura em rede

A estrutura em rede é o mais recente tipo de organização. Segundo Chiavenato (2014, p. 524), é constituída por um núcleo central (uma pequena organização coordenadora que retém o essencial do negócio) que se interliga a uma malha exterior de empresas ou unidades separadas que efetuam as funções tradicionais da empresa (produção, vendas, engenharia e contabilidade) (Figura 15), sendo aplicável nas áreas ou processos que são módulos completos e separados. Apresenta as vantagens de competitividade em escala global, flexibilidade da força de trabalho e custos administrativos reduzidos, mas pode dar origem à falta de controlo global, maior incerteza e potencial de falhas, e ao enfraquecimento da lealdade dos empregados.

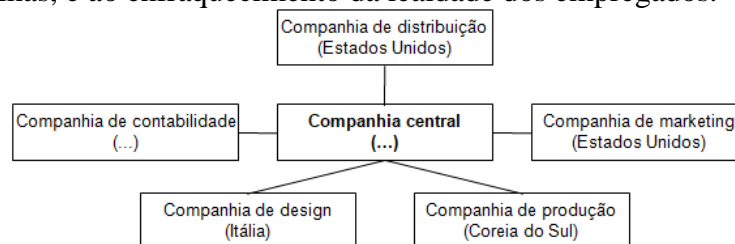


Figura 14 – Estrutura em rede.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 523).

Tendências Organizacionais

As organizações apresentam atualmente algumas tendências com implicações na estrutura: redução dos níveis hierárquicos, que simplifica o processo de decisão; menor unidade de comando utilizando equipas funcionais cruzadas, forças-tarefa e estruturas horizontais para a aproximação ao cliente; maior amplitude de controlo, participação e responsabilização, através da delegação de autoridade e maior autonomia das pessoas; transformação do estado-maior executor de serviços em consultor interno; ênfase nas equipas de trabalho; infoestrutura, a ligação por meio de tecnologias de informação permite a desconcentração de unidades, o trabalho em qualquer lugar e a utilização de redes sociais de colaboração e aprendizagem (Chiavenato, 2014, pp. 576-577).



Apêndice E — Entrevista ao ex-Chefe da Repartição de Pessoal

Entrevista ao Coronel de Infantaria Jaime Ventura Morais Queijo, ex-Chefe da RPES, da DIREC/EMGFA, realizada no dia 23 de março de 2018, por telefone:

1. Qual é a constituição da Repartição de Pessoal (RPES), da Direção de Recursos (DIREC), do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)?

A constituição da RPES é a estabelecida pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) através do Quadro Orgânico de Pessoal do EMGFA¹⁶, tendo em consideração o Decreto Regulamentar n.º 13/2015, de 31 de julho, que estabelece a missão e estrutura da DIREC, e as competências de cada um dos elementos dessa estrutura, onde se inclui a RPES.

A Repartição dispõe do efetivo considerado necessário para cumprir as suas competências.

2. Qual é a organização interna da RPES para fazer face às competências que tem atribuídas?

A RPES está organizada em seis áreas de trabalho: 1 – Cargos internacionais; 2 – Forças Nacionais Destacadas (FND) e Missões; 3 – Formação; 4 – Género e Línguas; 5 – Efetivo e Quadros Orgânicos; 6 – Apoio Administrativo. Os estudos são realizados pela área a que dizem respeito. O Chefe de Repartição emite orientações e coordena os trabalhos da Repartição.

3. A RPES tem capacidade para fazer o trabalho de planeamento de estado-maior de recursos humanos e garantir o apoio administrativo aos militares colocados em cargos internacionais estabelecido no Decreto Regulamentar n.º 13/2015?

Sim, de forma limitada, porque o efetivo não permite efetuar um acompanhamento técnico e funcional dos cargos internacionais.

4. Quais são os órgãos da estrutura interna do EMGFA que executam tarefas no âmbito dos cargos internacionais?

O apoio aos militares colocados em cargos internacionais é uma atividade do EMGFA como um todo:

- Os militares dependem do CEMGFA, sendo os assuntos de protocolo, justiça e disciplina e avaliação individual tratados através do Gabinete do CEMGFA;
- A DIREC através da RPES é responsável pelo apoio administrativo a todos os cargos. No entanto pela sua natureza alguns dos apoios são prestados pelas Divisões e Direções do EMGFA efetuando esta Divisão a coordenação interna com esses Órgãos e com os militares. A DIREC também é responsável pelo planeamento do provimento desses cargos;
- Os militares estão colocados no Comando de Apoio Geral (COAG) para efeitos administrativos, nomeadamente a publicação em ordem de serviço dos serviços prestados e o envio para os Ramos dos documentos a averbado nos seus processos individuais
- A Divisão de Planeamento Estratégico Militar participa na definição de prioridades e áreas de interesse para o estabelecimento de novos cargos;
- A Direção de Finanças processa os abonos e remunerações, e providencia as viagens e os transportes.

¹⁶ Documento com a classificação de segurança “RESERVADO”.



- O Centro de Informações e Segurança Militares acompanha e emite orientações para atividade desenvolvida pelos Adidos Militares;
- Estes elementos e o Comando Conjunto para as Operações Militares, a Direção de Comunicações e Sistemas de Informação e a Direção de Saúde Militar colaboram na preparação dos militares durante o estágio que efetuam no EMGFA.

5. Quais são os canais de comando e de comunicação com os outros órgãos da estrutura interna do EMGFA?

A comunicação formal é efetuada através do Chefe da DIREC, existindo assuntos que primeiro são submetidos a despacho do CEMGFA. Existe ainda coordenação informal da RPES com todos os órgãos.

6. Quais são os canais utilizados na comunicação com o MDN e com os Ramos das Forças Armadas?

No âmbito dos cargos internacionais e sem prejuízo dos contactos estabelecidos para efeitos de coordenação, a comunicação formal com o MDN e com os Ramos é efetuada pelo Gabinete do CEMGFA.

7. Qual é o nível de autoridade entre a DIREC e os militares colocados em cargos internacionais?

Autoridade de coordenação de acordo com as orientações do CEMGFA para garantir o apoio administrativo.

8. O que envolve a área de Justiça e Disciplina aplicável aos militares colocados em cargos internacionais e como se processa?

De acordo com os tratados e acordos internacionais, o CEMGFA tem competência disciplinar sobre os militares colocados nos cargos internacionais, pode recompensar e punir, e os comandantes das organizações internacionais emitem as orientações necessárias e controlam o seu desempenho, tendo competência para recompensar, mas não para punir. As eventuais infrações disciplinares devem ser comunicadas às autoridades nacionais.

Os militares estão sujeitos às leis e regulamentos nacionais, tendo uma avaliação do desempenho individual internacional e uma avaliação nacional de acordo com o regulamento em vigor e as especificidades dos Ramos.

Os assuntos são tratados via Gabinete do CEMGFA através dos representantes nacionais junto das organizações internacionais, existindo um despacho do CEMGFA sobre as avaliações.



Apêndice F — Inquérito

Inquérito

Preâmbulo

O presente inquérito insere-se no domínio do Trabalho de Investigação Individual (TII) “**Colocações de Militares em Cargos Internacionais. Contributo para uma Estratégia Nacional**”, do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2017-2018, e tem como objetivos:

- Escolher o tipo de estrutura organizacional no âmbito da colocação e acompanhamento dos militares portugueses em cargos internacionais a utilizar na implementação de uma estratégia nacional, bem como o seu nível de autoridade (Parte 2 do Inquérito);
- Selecionar os processos necessários para implementar a estratégia de colocação e acompanhamento de militares portugueses em cargos internacionais (Parte 3 do Inquérito).

O inquérito contém o preâmbulo e três partes: Parte 1 – Caracterização do respondente; Parte 2 – Questionário sobre a estrutura; Parte 3 – Questionário sobre os processos.

As respostas ao inquérito são anónimas, não contendo dados nominais que permitam identificar os respondentes.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que deve ser respondido de forma o mais exata possível.

A sua colaboração é essencial para concretizar com sucesso a investigação.

Agradece-se a sua sinceridade nas respostas e disponibilidade. Muito obrigado.

Parte 1

Esta parte do inquérito diz respeito à recolha de dados demográficos gerais e à sua situação profissional, enquanto militar das Forças Armadas.

Assinale com um X, no campo que se adequa a si, em cada item:

Idade: ____.

Ramo: ____ Marinha; ____ Exército; ____ Força Aérea.

Categoria: ____ Oficial; ____ Sargento; ____ Praça.

Unidade de Colocação:

____ *Military Representative/National Military Representative/National Liaison Representative;*

____ *North Atlantic Treaty Organization (NATO) Command Structure;*

____ *NATO Force Structure;* ____ *NATO Agency/Military Body;*

____ *NATO School/College/Centre of Excellence;* ____ Outra.

Temo de serviço no cargo atual: ____ menos de 1 ano; ____ 1 a 2 anos;

____ 2 a 3 anos.



Parte 2

2.1. Apresentam-se cinco **tipos de estrutura organizacional** que podem ser utilizados para tratar os assuntos do processo de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais. Solicita-se que os ordene de acordo com a sua importância de 1 a 5 (menor importância = 1; maior importância = 5).

N.º	Tipo de Estrutura	Ordenação (1 a 5)
1	Linha-Staff (centralizada): O Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) O comando é uma responsabilidade do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas; as divisões de estado-maior asseguram o planeamento, a Divisão de Recursos é ainda responsável pelo apoio administrativo; a Direção de Finanças assegura o pagamento de vencimentos, abonos, ajudas de custo.	
2	Linha-Staff descentralizada no staff: O órgão de recursos humanos do EMGFA Decentralização do processo no órgão de recursos humanos do EMGFA (planeamento, apoio administrativo, gestão da informação e acompanhamento dos militares).	
3	Linha-Staff descentralizada na Linha: Um órgão de apoio Atribuição do apoio administrativo, gestão da informação e acompanhamento dos militares a um órgão de apoio do EMGFA.	
4	Uma equipa ou Gabinete de Acompanhamento de Cargos Internacionais Decentralização e partilha através da constituição de uma equipa transversal responsável pelo processo, que reúne no momento certo as pessoas certas dos órgãos da estrutura formal, permitindo abordar todos os assuntos e aconselhar os responsáveis dos vários níveis de decisão.	
5	Uma rede Núcleo central: o EMGFA (coordena e retém os processos essenciais); Malha exterior: representantes nacionais e Ramos (recrutamento, seleção, aprontamento, preparação, projeção, apoio, entre outros processos).	
Comentários/Sugestões:		

2.2. Apresentam-se quatro **níveis de autoridade** que podem ser atribuídos ou delegados na estrutura de colocação e acompanhamento dos militares. Solicita-se que os ordene de acordo com a sua importância de 1 a 4 (menor importância = 1; maior importância = 4).

N.º	Tipo de Estrutura	Ordenação (1 a 4)
1	Hierárquica Linha de comando sobre os militares em cargos internacionais.	
2	Funcional Superintender o processo de colocação e acompanhamento dos militares em cargos internacionais, sem que tal inclua competência disciplinar.	
3	Técnica Fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplinar.	
4	De coordenação Consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar.	
Comentários/Sugestões:		



Parte 3

Apresentam-se catorze **processos** diferentes sobre a colocação e acompanhamento de militares em cargos internacionais. Solicita-se que, seja atribuído um **grau de concordância com a necessidade** da utilização de cada um assinalando um “X” sobre o número que melhor o caracteriza, utilizando a seguinte escala: **1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente**. Se não pretender responder assinale “NR”.

N.º	Processo	Escala					
1	Planeamento? Cargos a prover/render e sua distribuição pelos Ramos, orçamentação das atividades.	1	2	3	4	5	NR
2	Descrição e análise de cargos? Obter <i>Job Descriptions</i> das organizações internacionais, atualizar a dos cargos nacionais.	1	2	3	4	5	NR
3	Recrutamento e seleção? Divulgar a relação de cargos a prover/render, selecionar os candidatos que satisfazem os requisitos.	1	2	3	4	5	NR
4	Indigitação e nomeação? Os Ramos indicam os militares que devem prover os cargos e o EMGFA elabora processos de nomeação.	1	2	3	4	5	NR
5	Aprontamento? Os Ramos dão os militares como prontos para os cargos (credenciação, atividades médico-sanitárias, melhoria do nível linguístico, treino individual, formação, fornecimento de fardamento e equipamento).	1	2	3	4	5	NR
6	Preparação? Apresentação no EMGFA; estágio sobre matérias transversais a todos os cargos e militares; projeção.	1	2	3	4	5	NR
7	Plano de emergência interno? Quando um militar indigitado não atingir o nível de proficiência linguística será nomeado um militar de outro Ramo ou do EMGFA.	1	2	3	4	5	NR
8	Acolhimento, tomar posse e cessar funções? Nomear um “sponsor” para informar sobre o cargo, organização e país de destino, receber o militar e apoiar a sua integração. Assumir o cargo e informar as autoridades nacionais. Regressar a Portugal, tratar documentação administrativa.	1	2	3	4	5	NR
9	Desenvolvimento pessoal e organizacional? Formação para obter novas competências; participação em reuniões, conferências, plenários, seminários, <i>workshops</i> e exercícios; mudança de cargo ou funções; gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5	NR
10	Avaliação do desempenho? Segundo o normativo legal nacional e da organização internacional.	1	2	3	4	5	NR
11	Remunerações? Vencimento, abonos, benefícios.	1	2	3	4	5	NR
12	Justiça e disciplina? Louvores, condecorações, processos.	1	2	3	4	5	NR
13	Ambiente internacional? Segurança, riscos e perigos, relações com associações profissionais e comunicação social, gestão de conflitos, qualidade de vida.	1	2	3	4	5	NR
14	Monitorização? Acompanhar e orientar os militares para garantir que os objetivos nacionais são alcançados; gestão da informação para obter dados que permitam melhorar e apoiar as decisões no âmbito dos recursos humanos.	1	2	3	4	5	NR
Comentários/Sugestões:							



Colocação de militares em cargos internacionais. Contributo para uma estratégia nacional

Tabela 11 – Dados do inquérito.

		Respondentes																																				Pré-teste							n	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Acessos com resposta		1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	41	42	44	46	47	49	50	51	52	53	56	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	57	100,00%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Inquéritos não válidos		1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	8	14,04%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Inquéritos válidos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	49	85,96%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Parte 1 (Caracterização dos Respondentes)	Idade	46	42	49	42	51	47	52	49	51	54	50	43	45	47	55	53	53	50	47	54	47	49	51	49	48	41	48	46	NR	56	47	47	52	52	54	49	53	50	51	40	45	52	48	51	48	51	44	51	54	49	48	23	45	49	51	49	46	56	98,25%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Categoria Oficial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	42	73,68%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Sargento																																																						13	22,81%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Praça																																																						2	3,51%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Marinha	x																																																					16	28,07%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Exército																																																						29	50,88%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Força Aérea																																																						12	21,05%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Missão Militar																																																						8	14,04%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	NATO Command Structure																																																						33	57,89%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	NATO Force Structure																																																						6	10,53%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Agency/Military Body																																																						1	1,75%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	School/College/Centre																																																						3	5,26%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Outra																																																						6	10,53%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Colocação	Menos de 1 ano																																																					17	29,82%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	1 a 2 anos																																																					20	35,09%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Mais de 2 anos																																																					20	35,09%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Parte 2	QD2.1	EMGFA	NR	2	NR	1	NR	5	2	NR	5	3	NR	3	5	NR	4	3	4	4	5	1	3	5	3	2	1	2	2	5	4	5	4	1	3	5	4	2	3	NR	5	5	2	NR	2	1	2	2	2	2	4	5	3	5	5	2	4	5	2	49	100,00%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
	QD2.1	Órgão de RH	NR	3	NR	3	NR	3	4	NR	4	1	NR	4	4	NR	5	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	NR	3	4	1	NR	3	3	1	3	1	4	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3